

تقرير مراجع الحسابات الخارجي

تقرير من الأمانة

تتشرف المديرية العامة بأن تحيل إلى جمعية الصحة العالمية السبعين تقرير مراجع الحسابات الخارجي عن العمليات المالية لمنظمة الصحة العالمية في السنة المالية المنتهية في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٦ (انظر الملحق).

الملحق

Republic of the Philippines
COMMISSION ON AUDIT
Commonwealth Avenue, Quezon City



تقرير مراجع الحسابات الخارجي
المقدم إلى جمعية الصحة العالمية
السبعين عن العمليات المالية
لمنظمة الصحة العالمية

في السنة المالية المنتهية
في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٦

تقرير مراجع الحسابات الخارجي
المقدم إلى جمعية الصحة العالمية السبعين عن العمليات المالية
لمنظمة الصحة العالمية في السنة المالية المنتهية
في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٦

المحتويات

٦	ملخص تنفيذي
١١	ألف: الولاية والنطاق والمنهجية
١٣	باء: نتائج مراجعة الحسابات
١٣	١- الشؤون المالية
١٣	١-١ مراجعة البيانات المالية
١٣	٢-١ المخزونات - تنفيذ النظام العالمي لإدارة المخزون
١٣	١-٢-١ ضرورة تعديل نسبة تكاليف التعبئة والتغليف والشحن والتأمين في النظام
١٤	٢-٢-١ ضرورة تحسين تصنيف المخزونات
١٤	٣-٢-١ ضرورة اتباع مسار سريع في وضع السياسات/ إجراءات التشغيل القياسية بشأن التخلص من المخزون المنتهي الصلاحية
١٤	٣-١ النفقات
١٤	١-٣-١ تصنيف المصروفات الخاطئ في الحسابات
١٥	٢-٣-١ رسم مخطط خاطئ للمصروفات في إثبات أعمال الإنشاءات قيد التنفيذ والبرمجيات قيد الاستحداث
١٦	٣-٣-١ عدم إثبات التكاليف/ النفقات المتعلقة برسوم الاستبقاء
١٦	٤-١ مطالبات الموظفين بشأن استحقاقات الإعالة
١٧	٥-١ التعاون المالي المباشر
١٨	٦-١ التنفيذ المباشر
١٨	٧-١ شطب المبالغ المستحقة التحصيل فيما يتصل بسلف السفر المتعلقة منذ فترة طويلة
١٨	٨-١ الإبلاغ الكامل بواسطة المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام عن الممتلكات والمنشآت والمعدات في عام ٢٠١٧
١٩	١-٨-١ الإبلاغ في نظام الإدارة العالمي باستخدام أداة ديسكفر (سجل الأصول الثابتة)
٢٠	٢-٨-١ الإبلاغ عن الشؤون المالية عقب انتهاء مفعول الحكم الانتقالي الوارد في إطار مسائل تصريف الشؤون
٢١	٢-٢ ضوابط الإدارة
٢٢	١-١-٢ إدارة النقدية
٢٢	٢-١-٢ التعاون المالي المباشر

٢٢ التنفيذ المباشر	٣-١-٢
٢٢ إدارة الموارد البشرية	٤-١-٢
٢٣ تقارير الجهات المانحة	٥-١-٢
٢٣ إدارة شؤون السفر	٦-١-٢
٢٤ إدارة المشتريات	٧-١-٢
٢٤ إدارة الأصول والمخزون	٨-١-٢
٢٥ إدارة تكنولوجيا المعلومات	٢-٢
	التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي-غياب خطة استراتيجية ملموسة ومستقرة بشأن	١-٢-٢
٢٦ تكنولوجيا المعلومات	
	التنظيم والمساءلة عموماً - الافتقار إلى تحمل المسؤوليات في إطار أداء الأدوار	٢-٢-٢
٢٨ الرسمية وإطار إدارة الأداء	
٢٩	إدارة المخاطر - ضرورة إدخال تحسينات على عرض سياق المخاطر وتحليلها	٣-٢-٢
	هيكل الإدارة المعنية بإدارة المعلومات والتكنولوجيا وتنظيمها - عدم وضوح	٤-٢-٢
٣٠ خطوط الإبلاغ والولاية	
٣٣	إيتاء الخدمات وقياسها-عدم توثيق أطر الرقابة و/ أو توثيقها بشكل غير رسمي	٥-٢-٢
٣٤ إدارة استراتيجية المشتريات في المنظمة	٣-٢
٣٤ تنفيذ استراتيجية المشتريات في المنظمة لعام ٢٠١٥	١-٣-٢
٣٩ إدارة المخاطر	٤-٢
٤٠ الإفصاح من جانب الإدارة	جيم:
٤١ تنفيذ توصيات المراجع الخارجي	دال:
٤١ شكر وتقدير	هاء:
٤٢ حالة تنفيذ توصيات مراجع الحسابات الخارجي من السنوات السابقة	الملحق ألف

ملخص تنفيذي

المقدمة

١- يصدر تقرير مُراجع الحسابات الخارجى عن مراجعة البيانات والعمليات المالية لمنظمة الصحة العالمية (المنظمة) عملاً بالمادة الرابعة عشرة من اللائحة المالية للمنظمة، وهو مقدم إلى جمعية الصحة العالمية السبعين من خلال المجلس التنفيذي.

٢- وهذا هو التقرير الأول الذي يقدم بصيغة مطوّلة إلى جمعية الصحة العالمية من رئيس لجنة مراجعة الحسابات في جمهورية الفلبين بموجب الولاية الجديدة المُسندة إليه من جمعية الصحة العالمية الثامنة والستين للعمل بصفته مُراجع الحسابات الخارجى للمنظمة عن فترة السنوات الأربع المُمتدة من ٢٠١٦ إلى ٢٠١٩ بموجب القرار ج ص ٦٨٤-١٤.

٣- ويتمثل غرض المراجعة في توفير ضمانات مستقلة للدول الأعضاء وزيادة الشفافية والمساءلة في المنظمة ودعم أغراض عمل المنظمة من خلال عملية المراجعة الخارجية للحسابات. وقد أوردنا في هذا التقرير تفاصيل المسائل المالية والمسائل المتعلقة بتصريف الشؤون التي نعتقد أنه ينبغي استرعاء انتباه جمعية الصحة العالمية إليها.

النتائج العامة لمراجعة الحسابات

٤- لقد قمنا بموجب الولاية المُسندة إلينا بمراجعة البيانات المالية للمنظمة وفقاً للوائح المالية وعلى نحو يمتثل للمعايير الدولية الخاصة بمراجعة الحسابات الصادرة عن المجلس الدولي المعنى بتدقيق الحسابات ومعايير الضمان.

٥- وقد أصدرنا بناءً على مراجعتنا للحسابات رأياً دون تحفظ بشأن مراجعة البيانات المالية للمنظمة عن السنة المالية المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٦. وخلصنا إلى أن البيانات المالية تعرض بنزاهة، من جميع الجوانب الجوهرية، وضع المنظمة المالي في السنة المالية المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٦ ونتائج أدائها المالي، والتغيرات في صافي الأصول/الأسهم، والتدفقات النقدية، ومقارنة الميزانية بالمبالغ الفعلية، وفقاً للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام.

٦- وخلصنا كذلك إلى أن السياسات المحاسبية طُبقت على أساس يتفق وما طُبّق في السنة السابقة وأن معاملات المنظمة التي اطلعنا عليها خلال المراجعة، أو التي فحصناها كجزء من مراجعة البيانات المالية، جرت في جميع جوانبها المهمة، وفقاً لأحكام اللائحة المالية والسند التشريعى للمنظمة.

٧- وبالإضافة إلى مراجعة البيانات المالية، استعرضنا أيضاً إجراءات العمل الحاسمة فيما يتعلق بالأمراض غير السارية والصحة النفسية والإدارة المعنية بإدارة المعلومات والتكنولوجيا والمكتب الإقليمي لأفريقيا وفريق الدعم المشترك بين بلدان شرق أفريقيا وجنوبها وخمسة مكاتب قطرية - في كل من أوغندا وزمبابوي وجمهورية أفريقيا الوسطى وبنن وموزامبيق، كما استعرضنا موضوع تصريف شؤون تكنولوجيا المعلومات وتنفيذ استراتيجية المشتريات وإدارة المخاطر في المنظمة. وقدمنا توصيات هامة بشأن ما أبدي من ملاحظات بصدد مواصلة تحسين كفاءة العمليات وفعاليتها، وزيادة المساءلة والشفافية، وتحسين وإثراء قيمة الإدارة المالية للمنظمة وطرق تصريف الشؤون فيها.

موجز التوصيات

٨- فيما يلي التوصيات المقدمة بشأن مراجعة الحسابات والتي يتناول هذا التقرير مناقشتها بالتفصيل، وتقضي بأن تقوم إدارة المنظمة بما يلي:

(أ) الاستمرار في معالجة القضايا المتعلقة بالمخزون على نطاق المنظمة ككل من خلال تقييم الآليات الحالية لمراقبة المخزون والمعنية بالتقييم والإبلاغ، يليها وضع سياسة عالمية بشأن إدارة سلاسل التوريد والمخزون من شأنها أن توفر الأساس اللازم لوضع إجراءات التشغيل القياسية بشأن إدارة المخزون المنتهي الصلاحية (الفقرة ٣٢)؛

(ب) اتباع مسار سريع في تنفيذ ممارسة تحسين التشفير الحاسوبي في صفحة طلبات الشراء الواردة في نظام الإدارة العالمي والاستمرار في تزويد المستخدمين بالتوجيهات وما يتعلق بذلك من تدريب على ضوء العملية الجديدة المتبعة في تخصيص أنماط الإنفاق في النظام المذكور، وذلك ضماناً للحصول على الشفرة الصحيحة لحساب مصروفات المعاملة (الفقرة ٣٦)؛

(ج) رسم مخطط صحيح لحساب تسويات إثبات أعمال الإنشاءات قيد التنفيذ والبرمجيات قيد الاستحداث في الحسابات المناسبة للمصروفات، وذلك للحيلولة دون ارتكاب الخطأ نفسه في تصنيف البيانات المالية (الفقرة ٣٩)؛

(د) وضع السياسات والإجراءات التي تتناول المعاملة المحاسبية لرسوم استبقاء العقود التي تبرمها المنظمة بشأن توفير التوجيهات وتحقيق التوحيد في تسجيل الرسوم نفسها وضمن تسجيل رسوم الاستبقاء في الفترة المالية التي تتعلق بها (الفقرة ٤٢)؛

(هـ) تعزيز متطلبات تحديث البيانات وطلبات الحصول على الاستحقاقات عن طريق اعتماد إجراءات بشأن استعراض الوثائق المتعلقة بالإعالة والتحقق من صحتها في مركز عمل الموظف الذي يمكن فيه الحصول على معلومات عنها والتحقق منها بسهولة قبل تحميلها في نظام الإدارة المركزية للمحتوى، وذلك ضماناً لدقة المعلومات بوصفها أساساً لعدد مبالغ المطالبات (الفقرة ٤٦)؛

(و) تعزيز دور الرقابة الإشرافي لضمان اكتمال تنفيذ التعاون المالي المباشر بجوانبه كافة والإبلاغ عنه، والحرص في الوقت نفسه على مواصلة تحسين الرصد وتكثيف أنشطة المتابعة مع المكاتب المتأخرة في تقديم تقاريرها الخاصة بالتعاون المالي المباشر من أجل ضمان تقديمها في الوقت المناسب والاستمرار في تقليل عدد المتأخر منها (الفقرة ٥١)؛

(ز) تعزيز الضوابط الخاصة بتقييم الوثائق اللازمة، وتكبد النفقات، ومراعاة المعالم الرئيسية لضمان الامتثال لإجراءات التشغيل القياسية القائمة بشأن التنفيذ المباشر؛ ومواصلة اتخاذ تدابير رامية إلى تقليل أسباب تأخير تقديم التقارير الخاصة بالتنفيذ المباشر، إن لم تنتهي تلك الأسباب، وذلك من أجل الاستمرار في تقليل عدد المتأخر من التقارير المذكورة (الفقرة ٥٦)؛

(ح) الاستمرار في معالجة الحسابات المستحقة التحصيل والمعلقة منذ فترة طويلة عن طريق ضمان الإبكار في إغلاق/ تسوية معاملات السفر للتقليل إلى أدنى حد من أثرها على الحسابات المتأثرة في البيانات المالية وتنفيذ العمليات الجديدة المتصورة وتحسين ضوابط الرقابة المطبقة بشأن

التعامل مع استرداد سلف السفر للحيلولة دون تراكم الأرصدة في حساب تلك السلف القابلة للاسترداد (الفقرة ٦٠)؛

(ط) الاجتهاد في السعى إلى تتبع بنود الممتلكات والمنشآت والمعدات والإبلاغ عنها بشكل كامل ودقيق على الصعيدين الإقليمي والقطري كليهما، وخصوصاً في الإقليم الأفريقي، وذلك ضماناً للامتثال بالكامل للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام (الفقرة ٦٤)؛

(ي) اعتماد أداة أكثر موثوقية لرصد وتتبع البيانات الخاصة بالأصول وتعزيز وظائف إعداد التقارير المالية بموجب نظام أوراكل القائم عن الممتلكات والمنشآت والمعدات لضمان الامتثال للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام (الفقرة ٦٥)؛

(ك) التقيد بمبدأ الإثبات الوارد في إطار الفقرة ١٤ من المعيار ١٧ من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، وكذلك بشرط الكشف الوارد بموجب الفقرة ٩٤- (ب) من المعيار ذاته بشأن القيمة الدفترية للممتلكات والمنشآت والمعدات المستهلكة كلياً والتي لا تزال قيد الاستخدام عند إثبات أصناف الأصول المتبقية عقب انتهاء الفترة الانتقالية (الفقرة ٧٠)؛

(ل) الكشف في الملاحظات المتعلقة بالبيانات المالية عملاً بالفقرة ٣٠- (ب) من المعيار ١٧ من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام عن تطبيق نسبة معيارية للتكاليف العرضية في مجال اقتناء المعدات والمنشآت والمعدات وتحديث تلك النسبة من أجل تقريب التكاليف المُتكبّدة مباشرة عن جلب الأصول إلى الموقع وتكييفها لأغراض الاستخدام (الفقرة ٧١)؛

(م) الاستفادة مما لديها حالياً من أطر وسياسات الرقابة الداخلية لأغراض تعزيز فعالية رصد الضوابط الإدارية المُجسّدة ضمناً عبر نطاق العمليات التشغيلية ككل وتعظيم القيمة التي توفرها آليتها الداخلية المعنية بتصريف الشؤون فيما يخص الرقابة الداخلية من خلال توثيق عرى التوجيهات ضماناً لرفع مستوى تأكيد بيان الرقابة الداخلية المرفق ببياناتها المالية (الفقرة ٩٤)؛

(ن) وضع خطة استراتيجية ملموسة ورسمية بشأن تكنولوجيا المعلومات بحيث: (١) تقتزن بإطار زمني محدّد بوصفها ناتج عملية تخطيط استراتيجي مؤسسية الطابع لتقديم توجيهات مشتركة فيما يخص جميع المبادرات المقرّر وضعها وتلك الجاري وضعها حالياً على قدم وساق؛ (٢) ومراعاة تضمين الخطة الاستراتيجية بشأن تكنولوجيا المعلومات الحد الأدنى من المتطلبات الشاملة للتوجيهات والمبادئ التوجيهية والأهداف والأغراض الاستراتيجية المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات، ومقاييس الأداء الرئيسية، والاستثمارات الخاصة بتكنولوجيا المعلومات، ومعالم الإنجاز؛ (٣) وضمان الاستناد إلى استراتيجيات راسخة رسمياً في تنفيذ حلول العمل الأساسية وتحديد أولوياتها من خلال الاستفادة من موارد مخصصة لهذا الغرض وإدارة القيود المفروضة عليها (الفقرة ١٠١)؛

(س) إنشاء (١) مجلس معنى بتكنولوجيا المعلومات يضطلع بأدوار ويتكفل بمسؤوليات واضحة فيما يتعلق بأداء وظيفة الرقابة على مشاريع تكنولوجيا المعلومات من منظور متعدد الوظائف وضمان مواءمة استراتيجية تكنولوجيا المعلومات مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، (٢) ووضع إطار إدارة أداء تكنولوجيا المعلومات الذي يضم مقاييس لأداء تكنولوجيا المعلومات للتمكن من قياس جودة خدمات تكنولوجيا المعلومات كما ينبغي وتوفير معلومات فعالة لأغراض اتخاذ القرارات؛ وإعادة تعريف هيكل تصريف شؤون مشروع تحويل نظام الإدارة العالمي من أجل الاضطلاع بأدوار ووظائف أوضح بوصفها أساساً لتكوين عضوية اللجنة التوجيهية ومجلس إدارة المشاريع (الفقرة ١٠٧)؛

(ع) تعزيز أنشطتها في مجال تحديد المخاطر عن طريق غرس أساليب تحليل أفضل للأسباب الجذرية التي تقف وراء المخاطر المحددة لتجنب الافتراضات ومواطن التعثر المنطقية، وضمان أن تؤدي استراتيجيات التقويم إلى تطبيق ضوابط أكثر فعالية على المخاطر ضمن السياق المناسب (الفقرة ١١٢)؛

(ف) ضمان تكفل مكتب إدارة المشاريع بالمسؤولية عن تنفيذ جميع المشاريع أو المبادرات الرئيسية للإدارة المعنية بإدارة المعلومات والتكنولوجيا لكي تشمل مشروع تحويل نظام الإدارة العالمي، وكفالة إنجاز الوظيفة الموكلة إلى المكتب بمزيد من الانسيابية والموثوقية، وزيادة استقرار جوانب المساءلة والمسؤوليات المحددة، مما قد يؤدي في نهاية المطاف إلى زيادة فعالية عملية تصريف الشؤون وضمان جودة المشاريع (الفقرة ١١٨)؛

(ص) الاعتراف بالدور الواسع النطاق والشامل الذي يؤديه كبير موظفي أمن المعلومات في إطار شغله لمنصبه، وتبسيط خطوط الإبلاغ والسلطات ذات الصلة، وجعل هذا الموظف يرفع تقاريره مباشرة إلى كبير موظفي المعلومات لتعزيز كفاءة خدمات أمن المعلومات وصون أصول المنظمة من المعلومات في وضع أسلم (الفقرة ١٢٢)؛

(ق) إضفاء الطابع الرسمي على أطر الرقابة المفروضة على العمليات الحاسمة لإدارة تكنولوجيا المعلومات في سياق إعطاء الأولوية لما يلي: (١) ترتيبات الاستعانة بمصادر خارجية؛ (٢) ومعايير تصنيف الأصول الحاسمة لتكنولوجيا المعلومات؛ (٣) وإطار إدارة أداء تكنولوجيا المعلومات، وضمان توثيق أطر الرقابة هذه وتقاسمها عبر أنحاء المنظمة كافة من أجل إدارتها ورصدها بفعالية. والعمل أيضاً على موازنة تلك الأطر مع أنشطة تحديد المخاطر التي يلزم تعزيزها لكي تركز على المجالات الرئيسية المحددة لتحقيق النتائج (الفقرة ١٢٦)؛

(ر) تحسين خطة تنفيذ استراتيجية المشتريات بالمنظمة وإنجازها تضيقاً للفجوة التي تتخلل الأنشطة المزمع الاضطلاع بها مقارنة بتلك الفعلية، وذلك عن طريق ما يلي: (١) زيادة فعالية إدارة المخاطر المتصلة بحالات التأخير والمنتجات غير المسلمة؛ (٢) وإعطاء الأولوية لتحسين منجزاتها المستهدفة من خلال إضفاء طابع أكثر منطقية على ما يُضطلع به من سلسلة الأنشطة في إطار مراعاة الأطر الزمنية الضيقة وجوانب التعقيد التي تشوب المنتجات المزمع تسليمها؛ (٣) وإتاحة المزيد من الوقت لتنسيق الأنشطة وتوثيق عرى الالتزامات الشاملة لجوانب التبعية على الصعيد الداخلي ومن أجل إدراج متطلباتها في خطة التنفيذ برمتها (الفقرة ١٣٥)؛

(ش) زيادة التركيز على إنجاز عنصر تخطيط أنشطة الشراء في استراتيجية المشتريات بالمنظمة من خلال تحديد الأولويات في مجال صياغة السياسات ذات الصلة وإعداد الإجراءات المحددة والنماذج المقترنة بها ضماناً لتنفيذ أنشطة الشراء المزمع الاضطلاع بها تنفيذاً مناسباً للتوقيت (الفقرة ١٤٢)؛

(ت) وصياغة الإطار المعنى بسياسات الشراء أثناء الطوارئ، بما يشمل إجراءات التشغيل القياسية ذات الصلة دعماً لاستجابة المنظمة أثناء الطوارئ ودمجها في خطة تنفيذ استراتيجية المشتريات بالمنظمة لتعزيز الرقابة والرصد في ميدان إنجاز الأنشطة والمهام ذات الصلة (الفقرة ١٤٨)؛

(ث) مواصلة تعزيز أنشطة رصد تنفيذ عملية إدارة المخاطر على مستويات الإدارة كافة في إطار التركيز بالمقام الأول على السياق الرسمي للمخاطر وتحديثها؛ والنظر في تقييم مستوى اكتمال تلك العملية بالمنظمة من أجل تحديد الفرص الاستراتيجية المتاحة لتحسينها (الفقرة ١٥٤).

تنفيذ التوصيات الصادرة عن مراجع الحسابات الخارجى فى الأعوام السابقة

٩- لقد تحققنا من تنفيذ توصيات المراجعة الخارجية للحسابات الواردة فى تقارير مراجعة الحسابات الخاصة بالسنوات السابقة. ولاحظنا أنه من أصل ٤١ توصية صادرة، نُفِّذت ٣٦ توصية منها (٨٨٪)، وأُغْلِقَتْ توصيتان منها (٥٪) لأنهما حُدِّثتا وأُدرجتا في هذا التقرير، وما زالت هناك ٣ توصيات منها (٧٪) قيد التنفيذ. وسيتم التحقق من وضع التوصيات الثلاث قيد التنفيذ وإدراجها ضمن تقرير الفترة المالية المقبلة، وستبين الإدارة المواعيد المُرتقبة لتنفيذ تلك التوصيات. ويعرض الملحق ألف التحليل المفصل لحالة تنفيذ التوصيات.

ألف: الولاية والنطاق والمنهجية

الولاية

١٠- منحت جمعية الصحة العالمية الثامنة والستون في أيار/ مايو ٢٠١٥ بموجب قرارها ج ص ٦٨٤-١٤ ولاية جديدة إلى رئيس لجنة مراجعة الحسابات في جمهورية الفلبين، لكي يعمل بصفته مراجعاً خارجياً لحسابات المنظمة عن فترة السنوات الأربع الممتدة من ٢٠١٦ إلى ٢٠١٩. وتوضح المادة الرابعة عشرة من اللائحة المالية للمنظمة وتذييلها، الاختصاصات التي تحكم المراجعة الخارجية للحسابات. وتطالب اللائحة مراجع الحسابات الخارجي بأن يقدم تقريراً لجمعية الصحة العالمية بشأن مراجعة البيانات المالية السنوية وغيرها من المعلومات التي ينبغي استرعاء انتباهها إليها فيما يتعلق بالمادة ١٤-٣ والاختصاصات الإضافية الملحق بها.

النطاق والأغراض

١١- تمثل مراجعة الحسابات من جانبنا فحصاً مستقلاً للبيانات التي تستند إليها المبالغ والإقرارات المدرجة في البيانات المالية. وتشمل أيضاً تقييم مدى امتثال المنظمة لللائحة المالية والسند التشريعي. أما الهدف الرئيسي من مراجعة الحسابات فهو تقديم رأي مستقل بشأن مدى تحقق ما يلي:

(أ) عرضت البيانات المالية بنزاهة وضع المنظمة المالي، ونتائج أدائها المالي والتغييرات في صافي الأصول/ الأسهم، والتدفقات النقدية، ومقارنة الميزانية بالمبالغ الفعلية للسنة المالية المنتهية في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٦، وفقاً للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام؛

(ب) طبقت السياسات المحاسبية ذات الصلة الموضحة في الملاحظة ٢ الواردة في البيانات المالية على أساس يتفق وما طبق في الفترة المالية السابقة؛

(ج) جرت المعاملات التي اطلعنا عليها أو التي فحصناها كجزء من مراجعة الحسابات، في جميع جوانبها ذات الأهمية، وفقاً لأحكام اللائحة المالية والسند التشريعي.

١٢- وقمنا أيضاً باستعراض عمليات المنظمة فيما يتعلق باللائحة المالية ١٤-٣ والتي تطلب من المراجع الخارجي تقديم ملاحظات فيما يتعلق بكفاءة الإجراءات المالية والنظام المحاسبي، والضوابط المالية الداخلية، وبشكل عام لإدارة وتنظيم عمليات المنظمة.

١٣- وبشكل عام، يتمثل الهدف من مراجعة الحسابات في تقديم تأكيد مستقل للدول الأعضاء، وزيادة الشفافية والمساءلة في المنظمة، ودعم أهداف عمل المنظمة من خلال عملية المراجعة الخارجية للحسابات.

المنهجية ومسؤوليات مراجع الحسابات

١٤- أجرينا المراجعة وفقاً للمعايير الدولية لمراجعة الحسابات. وتقضي تلك المعايير أن نخطط لمراجعة الحسابات وننفذها بغرض التأكد بدرجة معقولة من خلو البيانات المالية من الأخطاء الجوهرية. وتتطوي مراجعة الحسابات على فحص البيانات التي تستند إليها المبالغ والإقرارات المدرجة في البيانات المالية على سبيل الاختبار. كما تتطوي المراجعة على تقييم المبادئ المحاسبية المستخدمة والتقديرات الجوهرية التي وضعتها الإدارة فضلاً عن تقييم العرض العام للبيانات المالية.

١٥- وقد اعتمد في مراجعة البيانات المالية نهج مراجعة الحسابات المستند إلى المخاطر. ويقضى هذا النهج بإجراء تقييمات لمخاطر الأخطاء الجوهرية في البيانات المالية ومستويات تأكيد مستندة إلى فهم مناسب للكيان ولبينته، بما في ذلك الضوابط الداخلية.

١٦- وتتمثل مسؤولية مراجع الحسابات في إبداء الرأي حول البيانات المالية بناءً على المراجعة. ويهدف إجراء المراجعة إلى الحصول على تأكيد معقول وليس مطلقاً، على أن البيانات المالية لا يشوبها أي أخطاء جوهرية بما في ذلك الأخطاء الناجمة عن الغش أو الخطأ.

١٧- وفيما يتعلق باستعراض عمليات المنظمة التي تتماشى مع تقييمنا للمخاطر، فقد ركزنا على استعراض أنشطة مراقبة الإدارة التي تُنفَّذ في المكاتب واستعراض تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستعراض تنفيذ استراتيجية المشتريات. واستعرضنا أيضاً تنفيذ إدارة المخاطر في المكاتب التي زرناها.

١٨- وخلال السنة المالية ٢٠١٦، وبالإضافة إلى مراجعة البيانات المالية، فقد راجعنا أيضاً حسابات المكاتب الكائنة في المقر الرئيسي - دائرة الأمراض غير السارية والصحة النفسية والإدارة المعنية بإدارة المعلومات والتكنولوجيا ودائرة سياسات الشراء المؤسسية والتنسيق ومركز الخدمات العالمي؛ والمكتب الإقليمي لأفريقيا، فضلاً عن فريق الدعم المشترك بين بلدان شرق أفريقيا وجنوبها؛ والمكاتب القطرية الموجودة في كل من زمبابوي وأوغندا وموزامبيق وبنن وجمهورية أفريقيا الوسطى.

١٩- وزيادة على ذلك، فقد راجعنا أيضاً حساب البيانات المالية لخمس كيانات تستضيفها المنظمة، ألا وهي: الصندوق الاستئماني لبرنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس العوز المناعي البشري/ الأيدز؛ ومركز الأمم المتحدة الدولي للمحاسبة؛ والوكالة الدولية لأبحاث السرطان؛ والمرفق الدولي لشراء الأدوية (اليونيتيد)؛ وصندوق التأمين الصحي للموظفين. ويتم إصدار تقرير منفصل إلى الأجهزة الرئاسية لتلك الكيانات.

٢٠- ولا يتضمن هذا التقرير أية تعليقات على البيانات المالية لمنظمة الصحة للبلدان الأمريكية، والمكتب الإقليمي للأمريكتين اللذين تُراجع حساباتهما المحكمة الأسبانية لمراجعة الحسابات. وقد اعتمدنا على مراجعة حساباتهما بناءً على رسالة طمأنة وردت من تلك المحكمة بتاريخ ١٥ آذار/ مارس ٢٠١٧، وأبلغتنا فيها بأن مراجعة حسابات عام ٢٠١٦ لم تكشف حتى الآن عن أية أخطاء جوهرية أو بيانات خاطئة أو أية مسائل أخرى تؤثر سلباً على الرأي المبدي به بشأن مراجعة حسابات البيانات المالية لمنظمة الصحة للبلدان الأمريكية، كما أبدي رأي آخر غير مشفوع بتحفظات بشأن مراجعة الحسابات السنوية لعام ٢٠١٥. وأبلغتنا المحكمة كذلك بأنها ستتمكن من تقديم تأكيدات قاطعة بعدم وجود أية بيانات خاطئة بمجرد الانتهاء بالكامل من مراجعة حسابات البيانات المالية لعام ٢٠١٦ والتصديق عليها.

٢١- وقد نسقنا مع مكتب خدمات المراقبة الداخلية في مجالات مراجعة الحسابات المزمعة لتجنب الازدواجية غير الضرورية في الجهود، وتحديد مدى الاعتماد على ما حققته خدمات المراقبة الداخلية. كما تعاوننا أيضاً مع لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة لمزيد من التعزيز لعملنا في مراجعة الحسابات.

٢٢- وواصلنا تقديم تقرير عن نتائج مراجعة الحسابات إلى إدارة المنظمة من خلال إصدار مذكرات بشأن الملاحظات المتعلقة بعملية مراجعة الحسابات وتوجيه خطابات إلى الإدارة تتضمن ملاحظات وتوصيات مفصلة. وقد وجهنا ١٨ خطاباً إلى الإدارة بشأن مراجعة الحسابات خلال السنة المالية ٢٠١٦، وتؤمن هذه الممارسة استمرار الحوار مع الإدارة.

باء: نتائج مراجعة الحسابات

٢٣- يشمل هذا التقرير المسائل التي ينبغي في رأي مراجع الحسابات الخارجي لفت انتباه جمعية الصحة العالمية إليها. وقد أُنِيج لإدارة المنظمة فرصة سانحة للتعليق على ملاحظات عملية مراجعة الحسابات التي قمنا بها. وتهدف التوصيات المقدمة إلى الإدارة إلى دعم أهداف ولاية منظمة الصحة العالمية، وتحسين وإضافة قيمة إلى الإدارة المالية لمنظمة الصحة العالمية وإلى تصريف الشؤون فيها.

١- الشؤون المالية

١-١ مراجعة البيانات المالية

٢٤- أصدرنا رأياً من دون تحفظ حول البيانات المالية لمنظمة الصحة العالمية. وعلى هذا النحو، فقد خلصنا إلى أن البيانات المالية تُعرض بصورة عادلة، من جميع النواحي الجوهرية، المركز المالي للمنظمة للسنة المالية المنتهية في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٦، ونتائج أدائها المالي، والتغيرات في صافي الأصول/ الأسهم والسندات، والتدفقات النقدية، والمقارنة بين الميزانية والمبالغ الفعلية وفقاً لمعايير المحاسبة الدولية في القطاع العام على النحو المبين في المذكرة التوضيحية ٢ حول البيانات المالية.

٢٥- ونعرب عن تقديرنا للجهود التي بذلتها الإدارة لمعالجة عدد من التوصيات التي صدرت في سياق إجراء المراجعات المرحلية والمراجعات في نهاية المدة للبيانات المالية للمنظمة لعام ٢٠١٦ من أجل عرض أرصدة الحسابات المتأثرة على نحو عادل، وتحسين عرضها والإفصاح عنها بما يتماشى مع معايير المحاسبة الدولية في القطاع العام، وتعكس البيانات المالية للفترة المنتهية في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٦ التعديلات المُدخلة على أرصدة الحسابات المتأثرة في البيانات إلى جانب تصويبات مذكرات الإفصاح والإضافات إليها.

٢٦- وبالإضافة إلى ذلك، وطبقاً لمقتضيات اللائحة المالية للمنظمة، فقد استنتجنا أن سياسات المحاسبة قد تم تطبيقها على أساس يتوافق مع العام السابق. وعلاوة على ذلك، استنتجنا أن المعاملات المالية التي أجرتها المنظمة واطلعنا عليها أثناء مراجعة الحسابات أو التي تم فحصها في إطار مراجعة حسابات البيانات المالية، كانت ممثلة للوائح المالية للمنظمة وسندها التشريعي.

٢٧- ومع أننا أصدرنا رأياً غير مشفوع بتحفظات بشأن مراجعة حسابات البيانات المالية، فقد لاحظنا فرص التحسين الواردة أدناه التي يلزم أن تتيحها إدارة المنظمة من أجل مواصلة إدخال التحسينات على عملية تسجيل المعاملات المالية وتجهيزها وإعداد التقارير عنها، وضمان عرض البيانات المالية بإنصاف في الفترة المقبلة.

٢-١ المخزونات - تنفيذ النظام العالمي لإدارة المخزون

١-٢-١ ضرورة تعديل نسبة تكاليف التعبئة والتغليف والشحن والتأمين في النظام

٢٨- أوضحت الإدارة في مراجعاتنا السابقة للحسابات أن من شأن النظام العالمي لإدارة المخزون أن يتناول المسائل المتعلقة بحساب متوسط التكلفة المُرجَّح وتسجيل التكاليف الفعلية للتعبئة والتغليف والشحن والتأمين وبرصد المخزون المنتهي الصلاحية وبالإبلاغ عن المخزونات العابرة أثناء فترة القطع.

٢٩- ولاحظنا أن تنفيذ/ استهلال تنفيذ النظام العالمي لإدارة المخزون قد بدأ في كانون الثاني/ يناير ٢٠١٦، وأن إدارة المخاطر المؤسسية وإدارة التأهب لمواجهة المخاطر وترصدها والاستجابة لمقتضياتها بالمقر الرئيسي ومستودعات المكتب الإقليمي لجنوب شرق آسيا عاكفة على استخدام النظام، في حين ستفرغ مستودعات المكتب الإقليمي لغرب المحيط الهادئ والمكتب الإقليمي لشرق المتوسط والمكتب الإقليمي لأفريقيا من مرحلة الانتقال إلى النظام في عام ٢٠١٧. وقد كشف استعراضنا لتنفيذ النظام العالمي لإدارة المخزون النقاب عن أن النظام يحسب متوسط التكلفة المُرجَّح تلقائياً، وهو نظام لا تُدرج فيه حالياً وظيفة حساب المخزونات العابرة فيما بين وظائفه، ولكنه يحسب التبرعات العينية بوصفها إيرادات متنوعة ويضيف إليها نسبة ١٤٪ من تكاليف التعبئة والتغليف والشحن والتأمين. ولا يحسب النظام التكاليف الفعلية للتعبئة والتغليف والشحن والتأمين، بل يطبق عوضاً عن ذلك نسبة قدرها ١٤٪ من أسعار تكاليف التعبئة والتغليف والشحن والتأمين على تكلفة ما يُشترى من مخزونات. غير أن تلك النسبة هي أقل من النسبة المعيارية التي يستخدمها حالياً مركز الخدمات العالمي في رهن/ حجز الأموال اللازمة للتعبئة والتغليف والشحن والمُحددة بمقدار ١٥٪ بدءاً من تموز/ يوليو ٢٠١٦، باستثناء تكاليف التأمين. وسعيًا إلى تقريب التكاليف الفعلية للتعبئة والتغليف والشحن والتأمين المُقرَّر إضافتها إلى تكلفة المخزونات، يجب تعديل نسبة تكاليف التعبئة والتغليف والشحن والتأمين والانتظام في استخدامها طوال فترة مالية معينة ضماناً لعرض حساب المخزونات بإنصاف في البيانات المالية.

١-٢-٢ ضرورة تحسين تصنيف المخزونات

٣٠- تواصل استعراض البيانات في النظام العالمي لإدارة المخزون وكُشف النقاب فيه عن ضرورة تصنيف المخزونات إلى بنود منتهية الصلاحية وأخرى غير منتهية الصلاحية لتعزيز سلامة البيانات وفائدتها في إعداد التقارير المالية.

١-٢-٣ ضرورة اتباع مسار سريع في وضع السياسات/ إجراءات التشغيل القياسية بشأن التخلص من المخزون المنتهي الصلاحية

٣١- كشفت عملية التحقق التي أجريناها عن وضع تنفيذ توصيتنا السابقة لمراجعة الحسابات بشأن إجراءات التشغيل القياسية العالمية فيما يخص التخلص من المخزون المنتهي الصلاحية النقاب عن أن إصدارها لم يكتمل بعد. وأعدت في الوقت الراهن مذكرة مفاهيمية عن كيفية معالجة المسألة الأوسع نطاقاً بخصوص الحاجة إلى وضع سياسة واستراتيجية عالميتين بشأن الاستجابة أثناء الطوارئ وإدارة سلسلة التوريد والمخزونات. وبمجرد تنفيذ تلك السياسة العالمية فإنها ستشكل أساساً لوضع إجراءات التشغيل القياسية بشأن التخلص من المخزون المنتهي الصلاحية.

٣٢- وأوصينا بأن تواصل المنظمة معالجة القضايا المتعلقة بالمخزونات على نطاق المنظمة ككل من خلال تقييم الآليات الحالية لمراقبة المخزون والمعنية بالتقييم والإبلاغ، يليها وضع سياسة عالمية بشأن إدارة سلاسل التوريد والمخزون من شأنها أن توفر الأساس اللازم لوضع إجراءات التشغيل القياسية بشأن إدارة المخزون المنتهي الصلاحية.

١-٣ النفقات

١-٣-١ تصنيف المصروفات الخاطئة في الحسابات

٣٣- سعيًا إلى تعزيز الامتثال للسياسات وتقادي الخطأ في تصنيف الحسابات، فقد أوصينا المنظمة في عام ٢٠١٥ بتزويد الموظفين بمزيد من الإرشادات والتدريبات ذات الصلة وإنفاذ الامتثال للوائح وتعزيز عملية

الاستعراض في مجال تخصيص أنماط النفقات المُقرّر استخدامها قبل إنشاء أمر الشراء في نظام الإدارة العالمي، ووافقت المنظمة على توصيتها.

٣٤- ولاحظنا خلال المراجعة المرحلية لحسابات عام ٢٠١٦ أخطاءً في تصنيف القيود فيما بين الخدمات التعاقدية (٨,٤ مليون دولار أمريكي) والاتفاقات المُبرمة مع الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية (٥,٣ مليون دولار أمريكي) وتكاليف التشغيل العامة (٣,١ مليون دولار أمريكي) التي أُثيرت بشأنها دفعات بصدد النفقات الإلكترونية غير القياسية لتصويب الأخطاء المُرتكبة في التصنيف ضماناً لتحقيق الإنصاف في عرض أرصدة حسابات النفقات المتأثرة في نهاية العام. كما أكدنا مجدداً التوصية القاضية بمواصلة تعزيز عملية الاستعراض فيما يخص إثارة تصنيف حساب المشروع والمهمة والمساهمة ونوع النفقات والمنظمة، وخاصةً في ميدان تخصيص أنماط النفقات، والتي وافقت عليها الإدارة وستواصل تحديد سائر المعاملات الخاطئة المحتملة التي يلزم تصويبها.

٣٥- ومازلنا نلاحظ في نهاية العام تصنيفاً خاطئاً لتكاليف التشغيل العامة (١,٩ مليون دولار أمريكي) واللوازم والمواد الطبية (٢,٢ مليون دولار أمريكي) والخدمات التعاقدية (١,١ مليون دولار أمريكي) التي تؤثر على حسابات مصروفات أخرى، من قبيل تكاليف الموظفين والمعدات وحسابات المركبات والأثاث. وقد صوّتت الإدارة تصنيف المصروفات الخاطئ وأشارت إلى أن دقة تسجيل النفقات وترميزها ستتحسن بشكل كبير بفضل تحسين التشفير الحاسوبي في صفحة طلبات الشراء الواردة في نظام الإدارة العالمي المُقرّر تنفيذه في منتصف عام ٢٠١٧، وكذلك بفضل تعزيز رصد المسألة ومتابعتها مع المستخدمين.

٣٦- وقد أوصينا بأن تتبع المنظمة مساراً سريعاً في تنفيذ ممارسة تحسين التشفير الحاسوبي في صفحة طلبات الشراء الواردة في نظام الإدارة العالمي والاستمرار في تزويد المستخدمين بالتوجيهات وما يتعلق بذلك من تدريب على ضوء العملية الجديدة المُتبعة في تخصيص أنماط الإنفاق في النظام المذكور، وذلك ضماناً للحصول على الشفرة الصحيحة لحساب مصروفات المعاملة.

١-٣-٢ رسم مخطط خاطئ للمصروفات في إثبات أعمال الإنشاءات قيد التنفيذ والبرمجيات قيد الاستحداث

٣٧- سُجّلت في عام ٢٠١٦ النفقات المتعلقة بأعمال تشييد المباني الجارية بالمقر الرئيسي تحت بند مصروفات الخدمات التعاقدية (٤,٧ مليون دولار أمريكي) وتكاليف التشغيل العامة (١,٦٩ مليون دولار أمريكي). ولدى إثبات أعمال الإنشاءات قيد التنفيذ لأغراض الإبلاغ عنها في البيانات المالية بنهاية العام، فقد سُجّلت المبالغ المذكورة في حساب تسوية الأصول الثابتة الذي عُيّن مخطّطه بوصفه خصماً من حساب مصروفات المعدات والمركبات والأثاث عوضاً عن كونه خصماً من حسابات المصروفات المُحمّلة سابقاً على الخدمات التعاقدية وتكاليف التشغيل العامة على التوالي. ولم يُخفّض أيضاً مبلغ حساب مصروفات الخدمات التعاقدية لدى إثبات البرمجيات غير المادية قيد الاستحداث بمقدار ٢,٤ مليون دولار أمريكي، بل خُفّض بدلاً من ذلك مبلغ حساب المعدات والمركبات والأثاث.

٣٨- ومع أنه أُجري ما يلزم من تسويات فعلية لتصويب أرصدة الحسابات المتأثرة في البيانات المالية، فإن هذا التصنيف الخاطئ قد أبرز الحاجة إلى تصحيح المسار المُتبع في رسم مخططات النفقات المقيّدة على الحسابات المناسبة التي سُجّلت فيها النفقات في الأصل بما يتماشى مع الزيادة المتوقعة في المعاملات الناشئة عن تشييد المبنى الجديد واستحداث برمجيات جديدة. وسيكفل هذا الأمر استخدام الحسابات الصحيحة لإثبات أعمال الإنشاءات قيد التنفيذ والبرمجيات قيد الاستحداث.

٣٩- وسعيًا إلى المضي قدماً، فقد أوصينا بأن تضع المنظمة مخططاً صحيحاً لحساب تسويات إثبات أعمال الإنشاءات قيد التنفيذ والبرمجيات قيد الاستحداث في الحسابات المناسبة للمصروفات، وذلك للحيلولة دون ارتكاب الخطأ نفسه في تصنيف البيانات المالية.

٣-٣-١ عدم إثبات التكاليف/ النفقات المتعلقة برسوم الاستبقاء

٤٠- لاحظنا أن العقد الذي أبرمته المنظمة في عام ٢٠١٦ بمبلغ ١٧,٥ مليون فرنك سويسري لتشييد مبنى جديد في مقرها الرئيسي يتضمن حكماً يرد في إطار البند ٦-٧ بشأن استبقاء نسبة تعادل ٥٪ من المبلغ المقيّد في الفاتورة، وأن من شأن المنظمة أن تفرج عن المبلغ المُستبقى في غضون ٣٠ يوماً عقب قبول المشروع.

٤١- ولاحظنا أن المنظمة سَدّدت إلى المقاول المبلغ اللازم دفعه بصافي نسبة ٥٪ من رسوم الاستبقاء وقيدته على حساب مصروفات الخدمات التعاقدية، وهو مبلغ يشكّل جزءاً من تكاليف العمل المُنجز أو الخدمات المقدمة، على أن المنظمة لا تمتلك سياسات وإجراءات موضوعة موضع التنفيذ بشأن المعالجة المحاسبية لرسوم الاستبقاء. وبلغت رسوم الاستبقاء في عام ٢٠١٦ ما مقداره ٠,٣ مليون دولار أمريكي.

٤٢- وقد أوصينا بأن تضع المنظمة السياسات والإجراءات التي تتناول المعاملة المحاسبية لرسوم استبقاء العقود التي تبرمها المنظمة بشأن توفير التوجيهات وتحقيق التوحيد في تسجيل الرسوم نفسها وضمان تسجيل رسوم الاستبقاء في الفترة المالية التي تتعلق بها.

٤-١ مطالبات الموظفين بشأن استحقاقات الإعالة

٤٣- كشف الاستعراض الذي أجريناه لطلبات الموظفين المقدمة بشأن تغيير الوضع ومعالجة الاستحقاقات في مركز الخدمات العالمي النقاب عن أن الوثائق الداعمة المقدمة من خلال نظام الإدارة المركزية للمحتوى تخضع للتحقق من مدى اكتمالها استناداً إلى القائمة المرجعية للاستحقاقات. وقد لاحظنا أن العملية لا تنطوي على قيام الموظف المعيّن/ المفوض باستعراض الوثائق المقدمة من مكان تعيين الموظف أو بالتحقق من صحتها بأي حال من الأحوال. وأكدت إدارة الموارد البشرية العالمية في مركز الخدمات العالمي أنه لا توجد سياسات وإجراءات بشأن استعراض ما يحمله الموظفون في نظام الإدارة المركزية للمحتوى من وثائق أو التحقق من صحة تلك الوثائق عند تقديمهم لطلبات تحديث البيانات ومطالبات الحصول على الاستحقاقات.

٤٤- وتخلّف التغييرات المُدخلة على بيانات الموظف الشخصية آثاراً مالية فيما يخص عدداً من الاستحقاقات، لذا فإن من الضروري استعراض الوثائق المقدمة بشأن تغيير وضع الموظف وكذلك طلبات الحصول على الاستحقاقات في مركز العمل قبل تحميلها في نظام الإدارة المركزية للمحتوى. ويشكّل غياب إجراءات التحقق من صحة الوثائق الداعمة خطراً من حيث دفع مبالغ زائدة وخرقاً لللائحة للموظفين.

٤٥- وعلقت الإدارة بالقول إن المادة ٤٩٠ من لائحة الموظفين هي مادة يُعوّل عليها دوماً عند مطالبة الموظفين بتقديم الوثائق، وأضافت قائلة إن شرط تحميل الوثائق الداعمة في نظام الإدارة العالمي لهذه المعاملات المتعلقة بالموارد البشرية تشير إليه فعلاً إدارة الموارد البشرية العالمية بوصفه شرطاً يمكن التحقق منه في إجراءات التشغيل القياسية المنشورة. ولكننا نرى أن التحقق من صحة الوثائق في مركز عمل الموظف الذي يمكن فيه الحصول على المعلومات والتحقق منها بسهولة قبل تحميلها في نظام الإدارة المركزية للمحتوى هو أمر سيساعد على ضمان صحة المعلومات الواردة في نظام الإدارة العالمي.

٤٦- وقد أوصينا بأن تعزز المنظمة متطلبات تحديث البيانات وطلبات الحصول على الاستحقاقات عن طريق اعتماد إجراءات بشأن استعراض الوثائق المتعلقة بالإعالة والتحقق من صحتها في مركز عمل الموظف الذي يمكن فيه الحصول على معلومات عنها والتحقق منها بسهولة قبل تحميلها في نظام الإدارة المركزية للمحتوى، وذلك ضماناً لدقة المعلومات بوصفها أساساً لسداد مبالغ المطالبات.

٥-١ التعاون المالي المباشر

٤٧- بلغت مصروفات التعاون المالي المباشر في عام ٢٠١٦ ما مقداره ٢٠٣,٧ مليون دولار أمريكي مقابل ٢٤٣,٥ مليون دولار أمريكي في عام ٢٠١٥. وأبلغ حتى يوم ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٦ عن استرداد مبلغ إجمالي قدره ٠,٤ مليون دولار أمريكي بوصفه خصماً مباشراً من حسابات مصروفات التعاون المالي المباشر، فيما سُجِّل مبلغ إجمالي آخر قدره ٠,٢٢ مليون دولار أمريكي بوصفه من المبالغ المضافة إلى حساب مبالغ التعاون المالي المباشر المستحقة التحصيل، والتي حُصِّل منها مبلغ قدره ٠,١٨ مليون دولار أمريكي.

٤٨- أما نتائج الاستعراض الذي أجريناه بشأن الامتثال للوثائق اللازم تقديمها فيما يخص عملية التعاون المالي المباشر بناءً على اختبارات أوامر الشراء البالغة قيمتها ١,٠ مليون دولار أمريكي على الأقل، فقد كشفت النقاب عن عدم اكتمال الوثائق اللازمة للتعاون المالي المباشر أو انعدام وجود رابط لهذا التعاون في نظام الإدارة المركزية للمحتوى ورغم توافر القوائم المرجعية الخاصة بالتعاون المذكور. ولاحظنا في مكتبين قطريين بأفريقيا أن مواعيد تنفيذ التعاون المالي المباشر كانت محدّدة قبل مواعيد الموافقة على الاتفاقات المبرمة بشأن تنفيذه، في حين لوحظ أن مكتباً قطرياً آخر قد قبل اقتراحاً غير ممثل للشروط. وعلاوة على ذلك، لاحظنا أن أوامر الشراء المتعلقة بالتعاون المالي المباشر قد أُغلقت في نظام الإدارة العالمي من دون تقديم التقارير التقنية اللازمة على غرار ما تنصّ عليه إجراءات التشغيل القياسية.

٤٩- ومن الجدير بالذكر أن تلك الثغرات التي تتخلل الوثائق قد أُبلغ عنها في التقرير الخاص برصد التعاون المالي المباشر في عام ٢٠١٦، والذي سعت الإدارة في معرض ردها عليه إلى تعزيز ضوابط الرقابة من خلال الاضطلاع بالأنشطة المتعلقة بضمان تنفيذ التعاون المالي المباشر بالأقاليم، مثل الرصد في الموقع والفحوصات العشوائية لما يجري الاضطلاع به من أنشطة وإجراء استعراضات رجعية الأثر للمُنجز منها.

٥٠- ولاحظنا التقليل التدريجي في تقارير التعاون المالي المباشر المتأخرة في عام ٢٠١٦ إلى ٥٨٨ تقريراً مقارنة بعددها الذي بلغ ١١١٦ تقريراً في عام ٢٠١٥ و١٢٨٧ تقريراً في عام ٢٠١٤ و٣٢٣٤ تقريراً في عام ٢٠١٣. ولوحظ لدى مراجعة حسابات المكاتب القطرية أن تقديم تقارير التعاون المالي المباشر قد تأخر في كل من المكتب الإقليمي لأفريقيا وفريق الدعم المشترك بين بلدان شرق أفريقيا وجنوبها والمكتب القطري بأوغندا. ويمثل الاتجاه التنازلي المُخط في تقليل عدد التقارير المتأخرة مظهراً من مظاهر الجهود الحثيثة التي تبذلها الإدارة من أجل تقليل عددها من خلال تعزيز الرصد وتكثيف أنشطة المتابعة مع المكاتب الإقليمية التابعة للمنظمة والتي جاءت متسقة في تسلسلها مع مختلف المكاتب القطرية، فضلاً عن تقليل عددها من خلال تعزيز السياسات المتعلقة بالتعاون المالي المباشر. ورغم ذلك، لا تزال هناك حاجة إلى معالجة المسألة القائمة لتأخير التقارير والآثار التي يُحتمل أن تخلفها أية مبالغ مستردة من التعاون المالي المباشر على البيانات المالية.

٥١- وقد أوصينا بأن تواصل المنظمة تعزيز دور الرقابة الإشرافي لضمان اكتمال تنفيذ التعاون المالي المباشر بجوانبه كافة والإبلاغ عنه، والحرص في الوقت نفسه على مواصلة تحسين الرصد وتكثيف أنشطة المتابعة مع المكاتب المتأخرة في تقديم تقاريرها الخاصة بالتعاون المالي المباشر من أجل ضمان تقديمها في الوقت المناسب والاستمرار في تقليل عدد المتأخر منها.

٦-١ التنفيذ المباشر

٥٢- بلغت نفقات التنفيذ المباشر في عام ٢٠١٦ ما مقداره ٢٣٣,٠٢ مليون دولار أمريكي، وهو ما يمثل زيادة نسبتها ٥,٥٪ مقارنة بمبلغها في عام ٢٠١٥ الذي وصل إلى ٢٢٠,٩ مليون دولار أمريكي. وتُعزى أساساً الزيادة الطارئة على النفقات إلى معدّل الإنفاق في مجال مكافحة شلل الأطفال بالمكتب الإقليمي لشرق المتوسط، الذي استأثر بمعوية المكتب الإقليمي لأفريقيا بنسبة ٩٩٪ من النفقات المُتكبّدة عن التنفيذ المباشر.

٥٣- وأظهر التقرير الخاص برصد التنفيذ المباشر في عام ٢٠١٦ انخفاضاً كبيراً في عدد تقارير التنفيذ المباشر المتأخرة من ١٨٣٧ تقريراً حتى يوم ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٥ إلى ١١٠١ تقريراً لغاية يوم ٢ آذار/ مارس ٢٠١٧، ليسجّل بذلك انخفاضاً نسبته ٤٠٪. وكان لدى الإقليم الأفريقي ٦٧١ تقريراً متأخراً (٦٠,٩٪ من مجموع التقارير)، بينما كان لدى المكتب الإقليمي لشرق المتوسط ٤٢٠ تقريراً (٣٨,١٪ من مجموعها). وأثبتت التأكيدات المقدمة من أفرقة مراجعة الحسابات في المكتب الإقليمي لأفريقيا والمكاتب القطرية في كلّ من أوغندا وجمهورية أفريقيا الوسطى وبنن وموزامبيق صحة وجود تقارير متأخرة فيها، ونحن نسلّم بالجهود التي تبذلها الإدارة من أجل تقليل عددها.

٥٤- ولاحظنا أيضاً لدى مراجعتنا لحسابات المكاتب القطرية في أفريقيا وجود ثغرات من قبيل عدم اكتمال الوثائق اللازمة لتقديم المبررات واستخدام مخطط التنفيذ المباشر على نحو غير ملائم وإنفاق مصروفات غير مقبولة وتأخير استهلال الاضطلاع بالأنشطة.

٥٥- وأوضحت الإدارة أن أحد التحديات التي تواجهها في مجال تقديم التقارير الخاصة بالتنفيذ المباشر هو تنقّل الموظفين المسؤولين عن شؤون التنسيق ومديري الجوائز فيما بين مختلف المكاتب القطرية، مما يؤثر تأثيراً كبيراً على سلسلة التعليقات الواردة وآليات الرصد. وسعيّاً إلى التصدي لتلك التحديات، اتخذت الإدارة تدابير رامية إلى تيسير عملية توجيه تنبيهات فردية مناسبة التوقيت إلى الأشخاص المسؤولين عن تقديم التقارير اللازمة. وإضافة إلى ذلك، طلبت الإدارة من موظفي الميزانية والشؤون المالية متابعة الموضوع مع المكاتب القطرية من أجل الاستمرار في تقليل عدد التقارير المتأخرة، وتمكين الموظفين التقنيين المسؤولين من ضمان وضع التقارير في صيغتها النهائية وتسليمها في نظام الإدارة العالمي بالوقت المناسب.

٥٦- وقد أوصينا بأن تعزز المنظمة الضوابط الخاصة بتقييم الوثائق اللازمة، وتكبّد النفقات، ومراعاة المعالم الرئيسية لضمان الامتثال لإجراءات التشغيل القياسية القائمة بشأن التنفيذ المباشر؛ ومواصلة اتخاذ تدابير رامية إلى تقليل أسباب تأخير تقديم التقارير الخاصة بالتنفيذ المباشر، إن لم تنتهِ تلك الأسباب، وذلك من أجل الاستمرار في تقليل عدد المتأخر من التقارير المذكورة.

٧-١ شطب المبالغ المستحقة التحصيل فيما يتصل بسلف السفر المعلقة منذ فترة طويلة

٥٧- يُستخدم حساب سلف السفر القابل للاسترداد لتسجيل سلف السفر الفائضة أو معاملات السفر المتأخرة التي تُخصم منها المبالغ المستردة عن طريق كشوف المرتبات. وقد انخفض رصيد هذا الحساب من ٠,٥ مليون دولار أمريكي في عام ٢٠١٥ إلى ٠,٤ مليون دولار أمريكي في عام ٢٠١٦. واستهلكت شركة غلوبال فاينانس في عام ٢٠١٥ عملية واسعة النطاق في مركز الخدمات العالمي لحسم المبالغ المستحقة التحصيل المعلقة منذ فترة طويلة، وأدت العملية إلى شطب مبالغ سلف السفر المستحقة التحصيل عن عام ٢٠١٦ والتي بلغت قيمتها ٠,٣ مليون دولار أمريكي. وقد دفعت الأرصدة السابقة المُعقّدة الطابع الإدارة إلى عدم استرداد الأرصدة المستحقة التحصيل التي مضى عليها أكثر من عامين حتى يوم ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٦.

٥٨- ونعرب عن تقديرنا لمبادرة الإدارة فيما يخص الاضطلاع بممارسة حسم واستعراض المبالغ المستحقة التحصيل والمعلقة منذ فترة طويلة من معاملات السفر، والتي أفضت، في جملة أمور، إلى تعزيز النهج الذي يتبعه مركز الخدمات العالمي في التعامل مع عمليات استرداد المبالغ من الموظفين الذين يتعين إنهاء خدمتهم بواسطة نص جديد للغة الاستعلام القياسية من المقرّر استخدامه جنباً إلى جنب مع وحدة شؤون السفر بنظام الإدارة العالمي. وأوضحت الإدارة أن عملية التسوية والتنسيق مع الوحدات المعنية قد تعززت لضمان استرداد السلف قبل وضع الإجراءات المتعلقة بإنهاء الخدمة في صيغتها النهائية. وعلاوة على ذلك، فقد اعتُمدت أيضاً عملية جديدة بشأن إعداد مذكرات انتماء لتجهيز إجراءات استرداد المبالغ من الموظفين المنتهية خدمتهم في جميع الحالات التي لا تقدم فيها مطالبات السفر وتلك التي تبقى فيها طلبات السفر المتأخرة معلقة لمدة ٦٠ يوماً عقب العودة من السفر. وتهدف هذه العملية إلى الحد من خطورة الكشف عن مبالغ قابلة للاسترداد في أعقاب وضع إجراءات إنهاء خدمة الموظف في صيغتها النهائية.

٥٩- وينبغي ألا يُنظر إلى شطب المبالغ المستحقة التحصيل فيما يتعلق بالسفر في الفترة المشمولة بمراجعة الحسابات على أنه سابقة. ومن المتوقع في ظل الأخذ بسياسات جديدة وتحسين ضوابط الرقابة أن يُحال دون تراكم سلف السفر المعلقة منذ فترة طويلة، وأن يتسنى تلافي شطب المزيد منها.

٦٠- وقد أوصينا المنظمة بالاستمرار في معالجة الحسابات المستحقة التحصيل والمعلقة منذ فترة طويلة عن طريق ضمان الإبكار في إغلاق/ تسوية معاملات السفر للتقليل إلى أدنى حد من أثرها على الحسابات المتأثرة في البيانات المالية وتنفيذ العمليات الجديدة المتصورة وتحسين ضوابط الرقابة المطبقة بشأن التعامل مع استرداد سلف السفر للحيلولة دون تراكم الأرصدة في حساب تلك السلف القابلة للاسترداد، وقد وافقت المنظمة على توصيتنا.

٨-١ الإبلاغ الكامل بواسطة المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام عن الممتلكات والمنشآت والمعدات في عام ٢٠١٧

١-٨-١ الإبلاغ في نظام الإدارة العالمي باستخدام أداة ديسكفرر (سجل الأصول الثابتة)

٦١- استعرضنا سجل الأصول الثابتة حتى يوم ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٦ في إطار المبادرة التي تقدمنا بها بشأن مراجعة الحسابات للبت في مدى استعداد المنظمة للائتمان بالكامل لمتطلبات المعيار ١٧ من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام عقب انتهاء الفترة الانتقالية. وتستخدم حالياً مكاتب المنظمة سجل الأصول الثابتة لأغراض تتبع أصولها الثابتة، وهو أداة هامة تُسهم في ضمان تسجيل ورصد المعلومات الكاملة والدقيقة في وحدة الأصول الثابتة.

٦٢- وكشف التحقق المادي من البنود المُبلّغ عنها بوصفها "قيد الاستخدام" في سجل الأصول الثابتة للمكاتب القطرية التي جرت زيارتها أثناء مراجعة حسابات السنة المنتهية في ٢٠١٦ النقاب عما يلي: (أ) وجود بنود في موزامبيق ما عادت صالحة للاستعمال بسبب تقادمها؛ (ب) وجود بنود في بنن وجمهورية أفريقيا الوسطى يتعين التخلص منها أو بنود قد بيعت/ جرى التخلص منها فعلاً؛ (ج) وجود بنود في بنن وجمهورية أفريقيا الوسطى لم يُبلّغ عنها في سجل الأصول الثابتة؛ (د) وجود البنود في المكتب الإقليمي لأفريقيا (بنن). وهذه الأمور هي مؤشرات دالة على مواجهة المكاتب الميدانية لتحديات متعددة تؤثر على مدى استعداد المنظمة للائتمان بالكامل للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام في عام ٢٠١٧.

٦٣- ولاحظنا أيضاً أن بعض التقارير المقدمة بموجب أداة ديسكفر لا تورد معلومات صحيحة عن الأصول. وأوضحت الإدارة أنه ينبغي استخلاص التقارير مباشرة من نظام أوراكل، الذي يضم أداة إبلاغ قياسية (بشأن الإبلاغ عن ملخص التكاليف والإبلاغ عن ملخص الاحتياطي)، وهي خيار موثوق للحصول على البيانات المالية والاضطلاع بعمليات الإغلاق بدقة وعلى أساس شهري وفي نهاية العام. غير أننا لاحظنا أن المخرجات متاحة في شكل نصوص حصراً، وقد تحتاج إلى مدخلات يدوية لأغراض استخدامها بمرور الوقت أثناء التحليل.

٦٤- وقد أوصينا بأن تجتهد المنظمة في السعي إلى تتبع بنود الممتلكات والمنشآت والمعدات والإبلاغ عنها بشكل كامل ودقيق على الصعيدين الإقليمي والقطري كليهما، وخصوصاً في الإقليم الأفريقي، وذلك ضماناً للامتثال بالكامل للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام.

٦٥- وأوصينا كذلك بأن تعتمد المنظمة أداة أكثر موثوقية لرصد وتتبع البيانات الخاصة بالأصول وتعزيز وظائف إعداد التقارير المالية بموجب نظام أوراكل القائم عن الممتلكات والمنشآت والمعدات لضمان الامتثال للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام.

١-٨-٢ الإبلاغ عن الشؤون المالية عقب انتهاء مفعول الحكم الانتقالي الوارد في إطار المعيار ١٧ من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام

٦٦- أبلغت المنظمة في عام ٢٠١٢، بموجب المعيار ١٧ من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، عن المباني والأراضي في بياناتها المالية واستفادت من فترة الانتقال الخمسية قبل إثبات كامل أصناف الأصول في عام ٢٠١٧.

٦٧- ووفقاً لما يرد في وثيقة الحكم الانتقالي بشأن ممتلكات المنظمة ومنشآتها ومعدات، فإن أي بند من بنود الممتلكات والمنشآت والمعدات يخضع للرسملة إذا كان عمره الإنتاجي المتبقي نافعاً في ١ كانون الثاني/يناير ٢٠١٧. ولن يُنظر في الأصول المستهلكة بالكامل والتي مازالت مع ذلك صالحة للاستخدام أو هي فعلاً قيد الاستخدام لأغراض إنشاء الرصيد الافتتاحي للممتلكات والمنشآت والمعدات في عام ٢٠١٧. وقد أبلغتنا الإدارة أيضاً بأن الرصيد الافتتاحي يتضمن نسبة إضافية قدرها ١٤٪ بوصفها تقديراً متوقعاً لتغطية التكاليف المتكبدة مباشرة عن جلب الأصول إلى الموقع وتكييفها لأغراض الاستخدام.

٦٨- ونؤكد أن إثبات بند الممتلكات والمنشآت والمعدات في عام ٢٠١٧ يتعين أن يستوفي متطلبات الفقرة ١٤ من المعيار ١٧ من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام ودليل المنظمة بشأن تطبيق تلك المعايير المحاسبية الدولية، والتي تقضي ألا يُثبت أي بند من بنود الممتلكات والمنشآت والمعدات، إلا وفقط، إذا كان من المرجح أن يحقق هذا البند للكيان تدفقاً من المنافع الاقتصادية أو الإمكانات الخدمية في المستقبل، وإذا تسنى قياس تكلفة البند أو قيمته العادلة بشكل موثوق. وينبغي إثبات أي بند مستهلك بالكامل ولكنه مازال قيد الاستخدام من بنود الممتلكات والمنشآت والمعدات والإبلاغ عنه في البيانات المالية، وذلك بالنظر أساساً إلى الإمكانات الخدمية والمنافع الاقتصادية التي سيواصل تحقيقها للمنظمة حتى يُلغى إثباته. وإضافة إلى ذلك، تُشجع الكيانات على الكشف عن عدد بنود الممتلكات والمنشآت والمعدات أو القيمة الدفترية الإجمالية لتلك البنود المستهلكة بالكامل والتي لا تزال قيد الاستخدام، وذلك عملاً بالفقرة ٩٤-ب) من المعيار ١٧ من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام.

٦٩- وأبلغتنا الإدارة بأن من المتعذر إضافة التكاليف العرضية المتكبدة فعلاً عن استخدام الأصول إلى تكلفة اقتنائها، ولكن وُضع في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٦ نظام لحل المسألة موضع التنفيذ مراعاةً للنسبة الإضافية

البالغة ١٤٪ فيما يخص جميع عمليات اقتناء الأصول في الحالات التي لا تُدرج فيها التكاليف العرضية ضمن تكلفة الشراء، على أن تلك النسبة هي أقل من النسبة المعيارية البالغة ١٥٪ التي يستخدمها مركز الخدمات العالمي في رهن الأموال اللازمة للتعبئة والتغليف والشحن، وستؤثر على تكلفة اقتناء الأصل إجمالاً.

٧٠- وقد أوصينا بأن تتقيد المنظمة بمبدأ الإثبات الوارد في إطار الفقرة ١٤ من المعيار ١٧ من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، وكذلك بشرط الكشف الوارد بموجب الفقرة ٩٤-ب) من المعيار ذاته بشأن القيمة الدفترية للممتلكات والمنشآت والمعدات المستهلكة كلياً والتي لاتزال قيد الاستخدام عند إثبات أصناف الأصول المتبقية عقب انتهاء الفترة الانتقالية.

٧١- وأوصينا كذلك بأن تتولى المنظمة الكشف في الملاحظات المتعلقة بالبيانات المالية عملاً بالفقرة ٣٠-ب) من المعيار ١٧ من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام عن تطبيق نسبة معيارية للتكاليف العرضية في مجال اقتناء المعدات والمنشآت والمعدات وتحديث تلك النسبة من أجل تقريب التكاليف المتكبدة مباشرة عن جلب الأصول إلى الموقع وتكييفها لأغراض الاستخدام.

٢- مسائل تصريف الشؤون

٧٢- تمشياً مع ولايتنا في إبداء الملاحظات حول كفاءة الإجراءات المالية ونظام المحاسبة، والضوابط المالية الداخلية، وبصفة عامة، إدارة وعمليات المنظمة وفقاً للاتحة ١٤-٣ من اللوائح المالية للمنظمة، استعرضنا ضوابط الرقابة الداخلية التي يتم تنفيذها في المجالات الرئيسية للعمليات في أفريقيا وفي مكتبين كائنين بالمقر الرئيسي. واستعرضنا أيضاً موضوع تصريف شؤون تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتنفيذ استراتيجية الشراء في المنظمة وإدارة المخاطر. وقد أبلغنا الإدارة بتوصيات ذات قيمة مضافة، وتمت مناقشتها مع الإدارة للمساعدة في تعزيز الفعالية والكفاءة في إدارة المنظمة.

٢-١ ضوابط الإدارة

٧٣- نظام الرقابة الداخلية في المنظمة معدّ لغرض تزويد الدول الأعضاء والجهات المساهمة فيها بنهاية المطاف بضمانات تفيد بما يلي: (أ) إن النظام عاكف على تحقيق نتائجه وأغراضه المنشودة؛ (ب) إن النظام ممثل للمتطلبات القانونية والشرعية والتنظيمية من بين أمور أخرى. ومن المتوقع أن يتيح إطار الرقابة الداخلية في المنظمة المجال أمامها أيضاً لتحديد ضوابط رقابية محسنة تمكّن من استخدام مواردها بمزيد من الفعالية والكفاءة. وتلتزم المنظمة تحديداً ببلوغ الغرض المتعلق بتحديد المخاطر ووضع استراتيجيات وإجراءات فعالة للسيطرة على تلك المخاطر أو إدارتها. ومن المتوقع أن تعزّز هذه التطلعات التنظيمية أساليب عمل المنظمة بشأن تحقيق النتائج المنشودة من الموارد والمساءلة عن تلك الموارد والإشراف عليها.

٧٤- ومن الأهمية بمكان في ضوء إصدار المنظمة لبيان الرقابة الداخلية أن تُنسّق ضوابط الإدارة بطريقة سليمة وأن تعمل على النحو المتوقع منها. وقد قمنا خلال العام باستعراض تطبيق الضوابط في المنظمة التي تأتي في المقدمة، والخط الدفاعي الأول المعروف بشأن فرض الرقابة الفعالة على عملياتها التي تقيّمها وتتجسّد في العديد من العمليات الحيوية في مكاتب مختارة. وتركزت اختباراتنا على تحديد مستوى فعالية ضوابط الإدارة هذه والفرص المتاحة لتحسين العمليات عبر مستويات الإدارة ككل. واستعرضنا تحديداً ضوابط الإدارة المطبقة في إطار الاضطلاع بعدة عمليات إدارية حاسمة في كلّ من المكتب الإقليمي لأفريقيا التابع للمنظمة وفريق الدعم المشترك بين بلدان شرق أفريقيا وجنوبها والمكاتب القطرية الكائنة في زيمبابوي وجمهورية أفريقيا الوسطى وأوغندا

وبنن وموزامبيق. كما استعرضنا الضوابط المذكورة في مكتبين كائنين بالمقر الرئيسي، هما الإدارة المعنية بإدارة المعلومات والتكنولوجيا ودائرة الأمراض غير السارية والصحة النفسية.

٧٥- وعموماً، فقد تبين من الاستعراض الذي أجريناه أن تطورات ملحوظة طرأت فيما يتعلق بتحسين الكفاءة التشغيلية وفعاليتها، من قبيل الاشتراط المتعلق باتفاق المساءلة؛ واستخدام القائمة المرجعية للتقييم الذاتي للرقابة الداخلية؛ واستهلال برنامج عمل أمانة المنظمة بشأن التحول في الإقليم الأفريقي؛ واعتماد مؤشرات أداء رئيسية بوصفها أدوات قياس تساعد المنظمة على تحديد وقياس ما تحرزه من تقدم؛ وإنشاء لجنة معنية بالامتثال وإدارة المخاطر بفضل مشروع تعزيز المساءلة والرقابة الداخلية بالمكتب الإقليمي لأفريقيا؛ واعتماد أنشطة المساءلة والضمان بشأن التعاون المالي المباشر. ومع ذلك، فقد حددنا باستمرار عدة ثغرات في مجال الرقابة على النحو المبين في الفقرات الواردة لاحقاً.

٢-١-١ إدارة النقدية

٧٦- لاحظنا في أربعة مكاتب قطرية زناها أنها لا تفصل بين المهام المتباينة بشأن القوامة على الأموال النقدية وحفظ سجلاتها. وبرغم وجود ضوابط تعويضية لممثل المنظمة المسؤول بشكل عام، فإنه ينبغي تجنبها حيثما أمكن. ولاحظنا أيضاً في مكتبين قطريين وجود رصيد نقدي فائض عن السقف اللازم من السلف المُستدِمة، فيما تبين في مكتب قطري آخر أن الحسابات النقدية اللازمة غير المتوقعة لم تُجر بانتظام، وأن أمين النقدية لم يُعين كما ينبغي لكي ينهض بمهمته.

٢-١-٢ التعاون المالي المباشر

٧٧- لاحظنا حدوث حالات تأخير في تقديم التقارير الخاصة بالتعاون المالي المباشر وعدم اكتمال المتطلبات المتعلقة بتقديم الوثائق اللازمة لتنفيذ مشاريع التعاون المذكور. ولُوحظ أيضاً قصور في إجراءات الاستعراض والموافقة السابقة للإفراج عن أموال التعاون المالي المباشر. ويلزم تعزيز أنشطة الرصد في الموقع والفحوصات العشوائية وأنشطة الضمان بأثر رجعي. وعلاوة على ذلك، فقد لاحظنا وجود حالات عدم امتثال من الجهة الشريكة المنفذة لإجراءات التشغيل القياسية القائمة بشأن اكتمال المقترحات. وترد مناقشة شاملة لهذا المجال ضمن الملاحظات المتعلقة بالمسائل المالية.

٢-١-٣ التنفيذ المباشر

٧٨- لُوحظ أن ظاهرة تأخير التقارير الخاصة بالتنفيذ المباشر وتقديمها في أوقات متأخرة مازالت بيّنة في الإقليم الأفريقي، وتبين أن هناك مشاريع بشأن التنفيذ المباشر لم تُنفذ على النحو المقرر لها. كما لُوحظ أن هناك مصروفات غير مقبولة حُمِلت على حساب أموال التنفيذ المباشر التي تؤثر على تنفيذ المشاريع. وتبين أيضاً أن هناك ثغرات في تقديم المبررات المناسبة لتطبيق مخطط التنفيذ المباشر، ويلزم كذلك تحسين استعراض التقارير جنباً إلى جنب مع تعزيز رصد تنفيذ مشاريع التنفيذ المباشر. وترد أيضاً مناقشة شاملة لهذا المجال في الفرع الوارد في هذا التقرير عن المسائل المالية.

٢-١-٤ إدارة الموارد البشرية

٧٩- لُوحظ على نطاق الإقليم الأفريقي ككل حدوث حالات تأخير في تقديم وثائق النظام الإلكتروني لإدارة الأداء وتطويره و/أو عدم الامتثال لمتطلبات هذا النظام وعدم مواعمة الأغراض المُحددة مع المعايير المُبيّنة فيه

بشأن وضع أغراض ذات نوعية وقابلة للقياس والتحقيق وذات صلة ومحددة زمنياً. ويلزم أيضاً القيام بما يلي: (أ) تكثيف الجهود الرامية إلى إجراء تقييمات لأداء الموظفين من أجل غرس ثقافة تعزيز المساءلة من جانب الأفراد والأفرقة من خلال تحسين الامتثال لتقديم التقييمات الخاصة بأداء الموظفين؛ (ب) تعزيز المعايير المبنية في النظام الإلكتروني لإدارة الأداء وتطويره بشأن وضع أغراض ذات نوعية وقابلة للقياس والتحقيق وذات صلة ومحددة زمنياً، وذلك ضماناً لوضوح الالتزامات الفردية وتحديد كمية النواتج ومعايير الأداء بوصفها أساساً لتقييم الأداء بشكل مناسب.

٨٠- ولاحظنا في الإدارة المعنية بإدارة المعلومات والتكنولوجيا أن أغراض الأداء الواردة في النظام الإلكتروني لإدارة الأداء وتطويره هي أغراض غير قابلة للقياس وغير محددة زمنياً، وبذا لم تجر صياغتها بطريقة تتطوي على وضع أغراض ذات نوعية وقابلة للقياس والتحقيق وذات صلة ومحددة زمنياً. ومُنحت زيادة المرتب داخل الرتبة الوظيفية في الإدارة المعنية بإدارة المعلومات والتكنولوجيا من دون توافر الأساس اللازم لمنحها على النحو المنصوص عليه في النظام الإلكتروني لإدارة الأداء وتطويره، وهو أمر منافٍ للسياسة المُتبعة في منح تلك الزيادة. وبالإضافة إلى ذلك، لم يُستفد من فرص التدريب على إدارة الشؤون الوظيفية، وقد حضر بعض موظفي الإدارة المعنية بإدارة المعلومات والتكنولوجيا دورات تدريبية لا تتماشى مع احتياجاتهم، أو لم يحصلوا على التدريب مطلقاً.

٨١- ولاحظنا في دائرة الأمراض غير السارية والصحة النفسية أنه يلزم فرض رقابة كافية ومناسبة تتخذ تحديداً شكل رصد واستعراض لعمليتي التوظيف والاختيار. وفيما يتعلق بإدارة الأداء، فقد لُوِحظ حدوث حالات تأخير في تقديم وثائق النظام الإلكتروني لإدارة الأداء وتطويره، ولاسيما خلال دورة منتصف العام. وزيادة على ذلك، لُوِحظ أن أغراض الأداء غير قابلة للقياس وغير محددة زمنياً، وبذا فهي لا تستوفي المعايير المتعلقة بوضع أغراض ذات نوعية وقابلة للقياس والتحقيق وذات صلة ومحددة زمنياً. ولاحظنا أيضاً أن منح زيادة المرتب داخل الرتبة الوظيفية لا يتفق مع السياسة ذات الصلة، وبالتالي، فإن منحها يستدعي تطبيق تدابير أكثر صرامة وتوحيداً على نطاق الدائرة ككل.

٢-١-٥ تقارير الجهات المانحة

٨٢- لاحظنا أن ظاهرة تأخر الجهات المانحة في تقديم التقارير لاتزال مستمرة في الإقليم الأفريقي، إذ بلغ في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٦ عدد التقارير المتأخرة ١٨ تقريراً، أو ١٨٪ من مجموع التقارير المتأخرة على الصعيد العالمي والبالغ عددها ٦٥٩ تقريراً. على أنه لُوِحظ انخفاض كبير في عدد التقارير المتأخرة بفضل تنفيذ الإدارة العليا لتدابير الرقابة المنطوية على الرصد والتدخلات.

٨٣- ولاحظنا أيضاً في دائرة الأمراض غير السارية والصحة النفسية حدوث تأخير في تسليم ما يلزم من تقارير الجهات المانحة برغم إنشاء إدارة الشؤون المالية للعديد من آليات الرصد. وكان لدى الدائرة المذكورة ٢٣ تقريراً متأخراً لغاية يوم ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٦، أو ما نسبته ٣٪ (٦٥٩/٢٣) تقريراً من مجموع التقارير المتأخرة على الصعيد العالمي.

٢-١-٦ إدارة شؤون السفر

٨٤- لاتزال هناك قضايا عالقة على الدوام بشأن عدم فعالية ضوابط الرقابة المفروضة على السفر داخل الإقليم الأفريقي، ألا وهي كالتالي: عدم إعداد خطط السفر؛ وتأخر الموافقة على طلبات السفر و/أو عدم الامتثال للقواعد القائمة بشأن الموافقة عليها؛ وعدم تقديم تقارير السفر اللازمة، إن لم يتأخر تقديمها؛ وإعداد

المطالبات المتعلقة بالسفر على نحو غير مناسب في وحدة شؤون السفر بنظام الإدارة العالمي. أما بالنسبة إلى الإدارة المعنية بإدارة المعلومات والتكنولوجيا، فقد لاحظنا فيها أن تفاصيل السفر أو خطته لم تُحدَّث كل ثلاثة أشهر ولم يوافق عليها مدير المشروع، كما لوحظ أن من الشائع عدم مراعاة الفترة اللازمة المُحدَّدة بعشرة أيام والفاصلة بين وقت الموافقة على طلب السفر ووقت السفر الفعلي.

٢-١-٧ إدارة المشتريات

٨٥- لاحظنا وجود ثغرات في إعداد خطط الشراء في بعض المكاتب التابعة للإقليم الأفريقي، ولوحظ كذلك أن وثائق المشتريات اللازمة فيما يخص بعض معاملات الشراء لم تُحمَل في نظام الإدارة المركزية للمحتوى.

٨٦- ولاحظنا في الإدارة المعنية بإدارة المعلومات والتكنولوجيا أن إذن التخليص الإلزامي والضروري الصادر عن مكتب المستشار القانوني لم يُحمَل في نظام الإدارة العالمي لدعم العقود التي صدرت بشأنها كتب عدم موافقة على المنح. وأُجريت على المنوال نفسه تصنيفات خاطئة لتلك الكتب التي سُجِّلت بوصفها كتب موافقة على المنح. أما في دائرة الأمراض غير السارية والصحة النفسية، فقد كشف الاستعراض الذي أجريناه فيها النقاب عن أن بعض كتب الموافقة على المنح غير مؤيدة بمستندات فيما يتعلق بالتقييم التقني ونتائج الفرز ومذكرة الاختيار، وهو أمر يتنافى مع إجراء التشغيل القياسي 003 XVI.

٢-١-٨ إدارة الأصول والمخزون

٨٧- لوحظ في الإقليم الأفريقي وجود ثغرات تتخلل إدارة الأصول، مثل عدم التحقق من الأصول أو عدم اكتمال التحقق منها، وعدم إصدار إقرارات باستلامها، وإدراج البنود غير المبلَّغ عنها في سجل الأصول الثابتة وعدم إدراج تلك المبلَّغ عنها فيه، وعدم التخلص من الأصول المتقادمة وغير الصالحة للاستخدام أو تأخر التخلص منها، وتأخير تقديم شهادة الأصول الثابتة السنوية.

٨٨- ولاحظنا في الإقليم نفسه أوجه قصور تعتري تسجيل عمليات نقل المخزون فضلاً عن أداء مهام متباينة، كما لاحظنا عدم وجود معلومات عن تكاليف عدد من بنود المخزون ولا عن مواعيد انتهاء صلاحيتها، وكذلك وجود أدوية منتهية الصلاحية لم يُتخلَّص منها.

٨٩- ولاحظنا في الإدارة المعنية بإدارة المعلومات والتكنولوجيا أنه لا توجد أية مبادئ توجيهية مُتاحة في الإدارة بشأن تحديد جوانب المساءلة عن أصول تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والوصاية عليها وصونها، في الوقت الذي تتولى فيه الإدارة دور الأمين على تلك الأصول من أجل مواصلة تشكيلها.

٩٠- وقمنا بتوجيه خطابات إلى الإدارة لإبلاغها بنتائج مراجعتنا لحسابات كلٍّ من المكاتب الكائنة في أفريقيا والإدارة المعنية بإدارة المعلومات والتكنولوجيا ودائرة الأمراض غير السارية والصحة النفسية. وتضمنت تلك الخطابات توصيات بشأن مراجعة الحسابات لتخفيف وطأة المخاطر التشغيلية ومعالجة أوجه القصور التي لوحظت لدى مراجعة الحسابات والتي قبلتها الإدارة ونفذتها في أغلب الأحيان، على أننا لاحظنا أن أوجه القصور متكررة وشائعة في المكاتب التي زرناها.

٩١- ويوضَّح بيان الرقابة الداخلية موضوع مساءلة المدير العام عن إدارة برامج المنظمة وتنفيذها، وهو مرفق أيضاً بإعلان يفيد بأن الرقابة الداخلية هي من الأدوار الرئيسي للإدارة وهي جزء لا يتجزأ من إجراءات إدارة عمليات المنظمة عموماً. ويبرز بيان الرقابة الداخلية بشكل أساسي القيمة التي تضيفها الرقابة الداخلية إلى

القرارات التشغيلية والإدارية التي تتخذها المنظمة، لذا فإن من الضروري أن تبذل المنظمة قصارى جهدها لضمان وضع ضوابط الرقابة الداخلية موضع التنفيذ من أجل إدارة المخاطر المحيطة بها.

٩٢- وينص إطار الرقابة الداخلية في المنظمة على مسؤوليات وجوانب مساهمة موكلة إلى الموظفين المسؤولين التاليين:

(أ) المديرون الإقليميون - ضمان امتثال رؤساء المكاتب القطرية التابعة للمنظمة لسياسات الرقابة الداخلية وإجراءاتها، وتحديد مواطن الضعف المعروفة والجسيمة في الرقابة الداخلية ومعالجتها؛

(ب) والمديرون العامون المساعدون - ضمان اتخاذ إجراءات رامية إلى معالجة مواطن الضعف المعروفة والجسيمة في الرقابة الداخلية كلّ فيما يخص إدارته، وتنفيذ المُحدّد من سياسات وإجراءات الرقابة الداخلية المُسندة إليهم من المدير العام في إدارتهم؛

(ج) وممثلو المنظمة - تنفيذ المُحدّد من سياسات وإجراءات الرقابة الداخلية في المكاتب القطرية، وضمان الامتثال لسياسات الرقابة الداخلية وإجراءاتها، مثل السياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة المشتريات والأصول وشؤون السفر والموارد البشرية والمالية، وتحديد مواطن الضعف والمخاطر المعروفة والجسيمة في الرقابة الداخلية ومعالجتها.

٩٣- لذا نرى أنه يلزم أن يواصل الإقليم الأفريقي، وكذلك الإدارة المعنية بإدارة المعلومات والتكنولوجيا ودائرة الأمراض غير السارية والصحة النفسية، تعزيز نظمهم الخاصة بالرقابة الداخلية وتحسينها وزيادة فعالية أدائها لعملها ضماناً لبلوغ أغراضها التشغيلية من دون أن تعترضها عوائق مادية. ويلزم أن تواظب الإدارة في معرض صونها لنظام رقابة داخلية سليم على ضمان أداء إجراءات الرقابة المناسبة لعملها بفعالية من أجل إدارة المخاطر ذات الصلة التي تتعرض لها المنظمة وتقليلها إلى مستوى منخفض مقبول. وبذا، ينبغي أن يُزرع في جميع الموظفين انطباع يعمّق شعورهم بالمساهمة والمسؤولية لدى استمرار المنظمة في معالجة ما لوحظ في مراجعتنا للحسابات من ثغرات ومواطن ضعف في مجال الرقابة. ولابد من أن توضّح الإدارة دورها النزيه والأخلاقي في مجال القيادة والالتزام بشأن الوفاء بفعالية بمسؤوليات الرقابة رفعاً لمستوى تأكيد بيان الرقابة الداخلية الصادر عنها.

٩٤- وقد أوصينا بأن تستفيد المنظمة ممّا لديها حالياً من أطر وسياسات الرقابة الداخلية لأغراض تعزيز فعالية رصد الضوابط الإدارية المُجسّدة ضمناً عبر نطاق العمليات التشغيلية ككل وتعظيم القيمة التي توفرها آلياتها الداخلية المعنية بتصريف الشؤون فيما يخص الرقابة الداخلية من خلال توثيق عرى التوجيهات ضمناً لرفع مستوى تأكيد بيان الرقابة الداخلية المرفق ببياناتها المالية.

٢-٢ إدارة تكنولوجيا المعلومات

٩٥- يشير أساساً تعبير تصريف شؤون تكنولوجيا المعلومات إلى القدرات التنظيمية لتكنولوجيا المعلومات التي تتولى بناءها إجمالاً الإدارة التنفيذية أو مجلس تكنولوجيا المعلومات من أجل فرض رقابة فعالة على عملية وضع وتنفيذ استراتيجية معنية بتكنولوجيا المعلومات دعماً للأعمال التي يضطلع بها أحد الكيانات بصفة عامة. وحظيت في آب/ أغسطس ٢٠١٦ حافظة المبادرات التي تُرْمع تنفيذها الإدارة المعنية بإدارة المعلومات والتكنولوجيا بدعم المنظمة لغرض إنشاء الصندوق العالمي لتكنولوجيا المعلومات بحسب اقتراح الإدارة، وكان متوقعاً أن يُفرج عن

الأموال اللازمة في أيلول/سبتمبر ٢٠١٦. وتصورت الإدارة أنها ستحتاج مبدئياً إلى تمويل قدره ٢٨,٢٢ مليون دولار أمريكي في هذه الثنائية، وآخر قدره ٨٠,٠٢ مليون دولار أمريكي إجمالاً يُوزع على مدى ثلاث ثنائيات.

٩٦- ومن التحديات الكبيرة التي تواجهها الإدارة المعنية بإدارة المعلومات والتكنولوجيا في مجال تحقيق رؤيتها الجديدة المتمثلة في قيامها مقام عامل تمكين استراتيجي للمنظمة، هو إنشاء مخطط أولي رسمي لتوجيه تكنولوجي محدد المعالم على نطاق المنظمة ككل وإضفاء الطابع المؤسسي على ذاك التوجيه المتوائم مع الأهداف والأغراض التنظيمية والاستراتيجية. وينبغي أن يُسند هذا المخطط الأولي لتصريف الشؤون بإطار منسق لتصريف شؤون تكنولوجيا المعلومات قادر على تمهيد الطريق أمام الاضطلاع بالعمليات الحاسمة على مستوى الوحدات الفرعية، لكي يعمل على النحو المنشود. ومع أن الإدارة المعنية بإدارة المعلومات والتكنولوجيا أثبتت أنها بذلت جهوداً كبيرة لوضع ما يلزم من نظم وإجراءات موضع التنفيذ لتحسين تصريف شؤونها بشكل عام، فإنه ينبغي زيادة طابع استقرار هذه الممارسة. وبمجرد وضع آليات تصريف شؤون تكنولوجيا المعلومات، فإن بإمكان الإدارة أن تتوقع تحقيق أوجه تآزر ممتازة على امتداد الطيف الواسع النطاق للعمليات التشغيلية.

٢-٢-١ التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي - غياب خطة استراتيجية ملموسة ومستقرة بشأن تكنولوجيا المعلومات

٩٧- تتنظر المنظمة إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات على أنه وظيفة أساسية تمكّنها من تنفيذ عملياتها على الصعيد العالمي، لأنها تتيح المجال أمامها لتزويد المكاتب الموجودة في أنحاء العالم أجمع بخدمات وتكنولوجيات عالية الجودة في مجال إدارة المعلومات. وتعلن الإدارة المعنية بإدارة المعلومات والتكنولوجيا عن هذه الرؤية بوضوح في مقترحها المقدم بشأن إنشاء الصندوق العالمي لتكنولوجيا المعلومات على امتداد أربعة مجالات رئيسية لتحقيق النتائج. وفيما يتعلق بتلك الرؤية، فقد خلصنا إلى أن الإدارة المذكورة ليس لديها خطة استراتيجية موثقة ورسمية بشأن تكنولوجيا المعلومات، ورؤدنا عوضاً عن ذلك، بعرض مقدّم بواسطة برنامج باور بوينت (PowerPoint) بخصوص أحدث المعلومات عن الخطة الاستراتيجية بشأن تكنولوجيا المعلومات التي تركز إلى كبرى مبادرات تكنولوجيا المعلومات التي يجري إعدادها حالياً على قدم وساق. ومن المتعذر أن يُنظر إلى الوثيقة في وضعها هذا على أنها وثيقة رسمية كاملة معدة لغرض ضمان تنفيذ المبادرات الأساسية وإدارة القيود المفروضة في هذا المضمار وتزويد الإدارة المعنية بإدارة المعلومات والتكنولوجيا بتوجيهات عامة طويلة الأجل.

٩٨- ولاحظنا أن العرض المقدّم بواسطة برنامج باور بوينت بخصوص أحدث المعلومات عن الخطة الاستراتيجية بشأن تكنولوجيا المعلومات مستمد من عدة وثائق من قبيل ما يلي: الوثيقة EBPBAC21/3؛ والاستراتيجية المعنية بإعداد شرائح الخرائط (بطاقات الأداء المتوازن)؛ وعرض بشأن رؤية المنظمة ومهمتها واستراتيجيتها وأساليبها في مجال تكنولوجيا المعلومات؛ والوثيقة الخاصة بالصندوق العالمي لتكنولوجيا المعلومات. وكشفت دراستنا لتلك الوثائق النقاب عن تجزؤ استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات و"انقسام" عملية التخطيط الاستراتيجي وعدم استقرار التوجه الاستراتيجي عموماً. وعليه، فقد قررنا أن العرض المقدّم بخصوص أحدث المعلومات عن الخطة الاستراتيجية بشأن تكنولوجيا المعلومات لا يثبت وجود توائم واضح مع استراتيجية الأعمال التجارية الشاملة عند النظر إليه من وجهة نظر حلول/مبادرات تكنولوجيا المعلومات التي يتواصل إعدادها لغرض تحسين كفاءة العمليات التجارية. ويمكن أن يُعزى هذا الأمر إلى عدم وجود هيكل رسمي لتصريف شؤون تكنولوجيا المعلومات في المواضيع التي تُقدّم فيها شكاوى بشأن المسألة عن قصور الأداء.

٩٩- ولاحظنا كذلك أن الآثار المباشرة وغير المباشرة المترتبة على غياب وجود خطة استراتيجية ملموسة ورسمية للمنظمة بشأن تكنولوجيا المعلومات هي آثار قد تجلّت فعلاً في جميع المجالات الثلاثة لإدارة المشاريع التي تعاني من القيود، أي النطاق والوقت والموارد. وخلصنا لدى تحليلنا لشحنات مشروع تحويل نظام الإدارة

العالمي فيما يخص الموجة ١ إلى ما يلي: (أ) لم تُنفذ أي واحدة من المبادرات السبع الأولية المقدمة في إطار مشروع تحويل نظام الإدارة العالمي والتي استُهلّت في عام ٢٠١٥ في المواعيد المُستهدفة لها أصلاً؛ (ب) نُقّحت جميع المبادرات المقدمة في إطار المشروع من حيث وقت التنفيذ بسبب التغييرات الكبيرة الطارئة على النطاق؛ (ج) نُقّح تمويل جميع المبادرات المتأثرة بالتغييرات الكبيرة الطارئة على النطاق؛ (د) ثمة مبادرات جارية، ومنها تلك التي استُهلّت وفُرج منها فعلاً ولم تحصل على دعم واضح من العرض الخاص بأحدث المعلومات عن الخطة الاستراتيجية بشأن تكنولوجيا المعلومات (العرض المقدم بواسطة برنامج باور بوينت)؛ (هـ) نظراً إلى عدد المبادرات الجاري إعدادها حالياً، فقد نُقّح الإطاران الزمنيان للموجة ١ (آذار/ مارس ٢٠١٥ - شباط/ فبراير ٢٠١٦) والموجة ٢ (آذار/ مارس ٢٠١٦ - آذار/ مارس ٢٠١٧) ودُمجاً في إطار زمني واحد حصراً بشأن الموجة ١ (آذار/ مارس ٢٠١٥ - آذار/ مارس ٢٠١٧)، ممّا يدلّ على أن الإطار الزمني لمشروع تحويل نظام الإدارة العالمي برمته قد تأثر بالفعل بالاتجاه الاستراتيجي غير المترابط لإنجاز الأعمال.

١٠٠- وتبرز بوضوح الحاجة الماسة إلى وضع خطة استراتيجية جيدة الصياغة بشأن تكنولوجيا المعلومات في المقترح المقدم بصدد إنشاء الصندوق العالمي لتكنولوجيا المعلومات والذي يتضمن الأهداف الاستراتيجية الطويلة الأجل التي تصبو الإدارة المعنية بإدارة المعلومات والتكنولوجيا إلى بلوغها في الفترة الواقعة بين عامي ٢٠١٦ و ٢٠٢١. وهي أهداف تشمل مبادرات تكنولوجيا المعلومات المتعلقة بالمجالات الرئيسية لتحقيق النتائج التي تعترزم الإدارة المذكورة متابعتها. ومن المفترض أن تُدرج هذه المعلومات الاستراتيجية في خطة المنظمة الاستراتيجية بشأن تكنولوجيا المعلومات لتوضيح إسهام الإدارة المعنية بإدارة المعلومات والتكنولوجيا في القرارات التنظيمية التي تحقق في نهاية المطاف الرؤية القاضية بتحويل تكنولوجيا المعلومات إلى عامل استراتيجي لتمكين المنظمة. لذا، فإن من الضروري أن تُحدّد الأهداف الاستراتيجية للإدارة المذكورة ونُواع رسمياً مع الأغراض الاستراتيجية للمنظمة من خلال وضع خطة استراتيجية بشأن تكنولوجيا المعلومات لتعزيز المساهمة والقرارات المتعلقة بالاستثمارات الإدارية، والتي ستكفل بدورها تحقيق رؤية الإدارة المعنية.

١٠١- وقد أوصينا بأن تقوم المنظمة بما يلي:

(أ) وضع خطة استراتيجية ملموسة ورسمية بشأن تكنولوجيا المعلومات تقترن بإطار زمني محدّد بوصفها ناتج عملية تخطيط استراتيجي مؤسسية الطابع لتقديم توجيهات مشتركة فيما يخص جميع المبادرات المقرّر وضعها وتلك الجاري وضعها حالياً على قدم وساق؛

(ب) ومراعاة تضمين الخطة الاستراتيجية بشأن تكنولوجيا المعلومات الحد الأدنى من المتطلبات الشاملة للتوجيهات والمبادئ التوجيهية والأهداف والأغراض الاستراتيجية المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات، ومقاييس الأداء الرئيسية، والاستثمارات الخاصة بتكنولوجيا المعلومات، ومعالم الإنجاز؛

(ج) وضمان الاستناد إلى استراتيجيات راسخة رسمياً في تنفيذ حلول العمل الأساسية وتحديد أولوياتها من خلال الاستفادة من موارد مخصصة لهذا الغرض وإدارة القيود المفروضة عليها.

٢-٢-٢ التنظيم والمساءلة عموماً - الافتقار إلى تحمل المسؤوليات في إطار أداء الأدوار الرسمية وإطار إدارة الأداء

١٠٢- لاحظنا أن المنظمة لا تسلم في معرض إدارتها لصندوقها العالمي لتكنولوجيا المعلومات بأن هيكل تصريف شؤون تلك التكنولوجيا يجب أن يوضع موضع التنفيذ في المواضيع التي تُحدّد فيها درجات المساءلة والمسؤولية وتُنشر تلك المستويات عبر هيكل ثلاثي المستويات مؤلف من فريق السياسات العالمية ومجلس تكنولوجيا المعلومات وفريق قيادة تكنولوجيا المعلومات. ولاحظنا أيضاً أنه يجري فعلاً على قدم وساق إعداد مبادرات كثيرة في الإدارة المعنية بإدارة المعلومات والتكنولوجيا، التي أبلغتنا مع ذلك بأنه لا توجد وثيقة رسمية تتناول إنشاء مجلس تكنولوجيا المعلومات وفريق قيادة تكنولوجيا المعلومات، بل زودتنا بدلاً من ذلك بشرائح لعرض المعلومات استُخدمت في منتدى قيادة تكنولوجيا المعلومات الذي استضافته الإدارة في آذار/مارس ٢٠١٦.

١٠٣- وثمة آلية أخرى لتصريف الشؤون تكتسي أهمية جوهرية بالنسبة إلى تطبيق تكنولوجيا المعلومات داخل المنظمة عموماً، وهي إطار إدارة أداء تكنولوجيا المعلومات. وتبين من دراستنا الدقيقة لمقاييس أداء الإدارة المعنية بإدارة المعلومات والتكنولوجيا أن هذا الإطار يُصنّف تحت اسم مختلف بوصفه خريطة استراتيجية/تكنولوجية للمعلومات للفترة ٢٠١٥-٢٠١٧، والتي مازالت في شكل مسودة أولية ولا تتضمن الأساسيات المتعلقة بمؤشرات الأداء الجيدة القابلة للقياس ذات الصلة بعمليات تكنولوجيا المعلومات المحددة. ونرى أن مقاييس أداء تكنولوجيا المعلومات هي أداة حاسمة لتوليد المعلومات التي تُدرج في الجداول الخاصة بالقرارات؛ وبذا، يتعين أن تتسم تلك المعلومات بأقصى درجات النزاهة. وعلاوة على ذلك، فقد خلصنا إلى أنه يلزم توضيح أدوار كبير موظفي المعلومات الذي يترأس كل من مجلس تكنولوجيا المعلومات وفريق قيادة تكنولوجيا المعلومات، أو تنقيح أدواره تلك على الأقل تلافياً للتحيز، مثل الدور الذي يؤديه في استعراض عمله شخصياً على النحو المبين في المسؤوليات التي يحددها فريق قيادة تكنولوجيا المعلومات. ومن الناحية المثالية، فإن مساءلة من هذه الدرجة ترد في هيكل تصريف شؤون تكنولوجيا المعلومات يتعين أن تتألف من لجان استشارية تقدم مدخلات إلى لجنة تصريف شؤون تكنولوجيا المعلومات أو ما يعادلها، بشأن المجالات التي تتناول ميادين اتخاذ القرارات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات، مثل تنفيذ المشاريع واستثمارات تكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية وسياسات تكنولوجيا المعلومات والمعايير اللازمة لتصريف الشؤون بشكل جيد.

١٠٤- وسعياً إلى ضمان فعالية المبادرة، فإنه يجب أن تُسند أيضاً عملية التحوّل المُبرمج في مجال تكنولوجيا المعلومات بسياسات رسمية لإنشاء اللجنة التوجيهية المعنية بالتحوّل والمجلس المعني بمشاريع المبادرة، وذلك بالنظر إلى الوظيفة الحاسمة لتصريف الشؤون على مستوى الدرجتين كلتيهما. ومع أنه حُدّدت فعلاً الأدوار المتعلقة بتصريف الشؤون والأطراف المسؤولة عنها، فإن صلاحية تلك الأطراف في أداء الأدوار المُسندة إليها يجب أن تركز إلى وثيقة ملموسة بشأن المساءلة. ويُسلط الضوء على هذا الشرط المُحدّد بشأن تصريف الشؤون في الوثيقة ج ٥٨/٦٨ (تقرير لجنة البرنامج والميزانية والإدارة التابعة للمجلس التنفيذي إلى جمعية الصحة العالمية الثامنة والستين)، التي دعت إلى ضرورة صون ثقافة مساءلة قوية.

١٠٥- ومع أننا نعترف بالجهود الحثيثة التي تبذلها الإدارة المعنية بإدارة المعلومات والتكنولوجيا في معرض سعيها إلى الوفاء بولايتها الجديدة، فإن إضفاء الطابع الرسمي على صلاحياتها عبر السلسلة المتصلة لتصريف شؤون تكنولوجيا المعلومات يستحق أن يُولى أقصى درجة من الأولوية، لأن بإمكان الصلاحيات المُحددة بوضوح والملموسة أن تبيّن الفرق بين نجاح تلك الجهود العالمية وفشلها. ويؤدي غياب وجود وثيقة رسمية تشخّص بوضوح موظفي المنظمة المُعينين تحديداً لتشكيل عضوية كلّ من الفريقين المعنيين بتصريف شؤون تكنولوجيا المعلومات بالاقتران مع الأدوار والمسؤوليات المُوكلة إلى أولئك الموظفين تحديداً، إلى الالتباس في خطوط

الإبلاغ والعلاقات القائمة فيما بين الدرجات الثلاث لتصريف الشؤون، ويقوِّض في نهاية المطاف فعالية اضطلاعهم بصلاحياتهم.

١٠٦- ويوجد في هذه البيئة التكنولوجية الدينامية للغاية والآخذة في التغيّر بسرعة، وفي ظل اعتماد المنظمة على تكنولوجيا المعلومات لإيتاء الخدمات بفعالية، خطورة متأصلة كبيرة في أن تبوء الاستثمارات الموظفة في مجال التكنولوجيا بالفشل إن لم تُسند بأنسب هيكل للمساءلة الصارمة وإدارة المخاطر والأداء.

١٠٧- وقد أوصينا بأن تقوم المنظمة بما يلي:

(أ) إضفاء الطابع الرسمي على إنشاء مجلس تابع للمنظمة ومعني بتكنولوجيا المعلومات يضطلع بأدوار ويتكفل بمسؤوليات واضحة فيما يتعلق بأداء وظيفة الرقابة على مشاريع تكنولوجيا المعلومات من منظور متعدد الوظائف وضمان مواءمة استراتيجية تكنولوجيا المعلومات مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة؛

(ب) ووضع إطار إدارة أداء تكنولوجيا المعلومات الذي يضم مقاييس لأداء تكنولوجيا المعلومات للتمكن من قياس جودة خدمات تكنولوجيا المعلومات كما ينبغي وتوفير معلومات فعالة لأغراض اتخاذ القرارات؛

(ج) وإعادة تعريف هيكل تصريف شؤون مشروع تحويل نظام الإدارة العالمي من أجل الاضطلاع بأدوار ووظائف أوضح بوصفها أساساً لتكوين عضوية اللجنة التوجيهية ومجلس إدارة المشاريع.

٢-٣-٢ إدارة المخاطر - ضرورة إدخال تحسينات على عرض سياق المخاطر وتحليلها

١٠٨- لاحظنا أن لدى الإدارة المعنية بإدارة المعلومات والتكنولوجيا سجلاً للمخاطر أُعدّ على أساس وثيقة المجلس التنفيذي م ١٣٣/١٠ (سجل المخاطر المؤسسية: الإدارة الاستراتيجية للمخاطر على صعيد المنظمة في منظمة الصحة العالمية) وسياسة إدارة المخاطر المؤسسية الصادرة في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٥. وبيّنت أيضاً الإدارة المذكورة أن إعداد سجل المخاطر بدأ في عام ٢٠١٠ تقريباً، وانطوى على الاضطلاع بعملية تشاور من خلال قيام المديرين السابقين لإدارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بعقد حلقات عمل في المكاتب الإقليمية. ولكن الإدارة المعنية بإدارة المعلومات والتكنولوجيا لم تعرض علينا وثائق ملموسة استُخدمت كأساس يُستند إليه في إعداد سجلها الخاص بالمخاطر في عام ٢٠١٦، بل زوّدتنا عوضاً عن ذلك بنسخة من عرض مبين بواسطة برنامج باور بوينت قُدّم أثناء انعقاد اجتماع الفريق العالمي لقيادة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في حزيران/يونيو ٢٠١٢، والذي أدرج موضوع إدارة المخاطر في برنامج عمله. وشدّدت الإدارة أيضاً على أن مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات قد زوّدها بالمساعدة التقنية من خلال التدريب والتوجيه اللذين ساعداها في تيسير إعداد أحدث سجل للمخاطر فيها.

١٠٩- وبعد النظر في العرض المقدم من الإدارة المعنية بإدارة المعلومات والتكنولوجيا، فقد درسنا القيود الواردة في سجل مخاطر الإدارة بعام ٢٠١٦ ولاحظنا العديد من أوجه الاختلال فيها، كما لاحظنا أن بعض المخاطر المحددة لا تتعلق مباشرة بعوامل الخطر المعروفة، ولم تُحدّد في معظم الحالات الأسباب الجذرية للمخاطر. وعلاوة على ذلك، لاحظنا أن بعض إجراءات تخفيف المخاطر لا تتعلق مباشرة بالمخاطر الخاضعة للإدارة، وتبيّن في بعض الحالات أن الاستجابة الموجهة لمخاطر محددة تسم بطابع واسع النطاق للغاية ولا تستدعي

تطبيق استراتيجية فعالة لإدارة المخاطر. ولاحظنا أيضاً حالة واحدة ورد فيها رقم جديد للمخاطر ولكن تاريخ تحديدها غير واضح.

١١٠- وعلى ما يبدو، فإن المخاطر التي تواجهها الإدارة المعنية بإدارة المعلومات والتكنولوجيا والمُجسدة في سجلها الخاص بالمخاطر هي ليست كاملة وغير محدثة. وتبين الثغرات التي لاحظناها أن تحديد المخاطر عشوائي ولا يستند إلى سياق سليم وأن المخطط الطوبولوجي الصحيح للمخاطر المُواجهة بشأن تكنولوجيا المعلومات بالحالات التي تكون فيها تلك المخاطر متأصلة وذات طابع فريد من نوعه يتعلق بتلك التكنولوجيا تحديداً مُدرجة في ذاك الموضع. ومن الأدلة الأخرى التي تثبت أن سجل المخاطر غير محدث عدم تحديد المخاطر في سجل المخاطر التي تواجهها الإدارة المعنية بإدارة المعلومات والتكنولوجيا فيما يتعلق ببعض أوجه التلكؤ في تنفيذ مشروع تحويل نظام الإدارة العالمي. وينبغي من الناحية المثالية صياغة المخطط الطوبولوجي للمخاطر التي تواجهها الإدارة المذكورة بالارتكاز إلى المجالات الرئيسية المحددة لتحقيق النتائج من أجل تقريب عملية إدارة المخاطر داخل تلك الإدارة من بلوغ أهدافها المحددة وأغراضها الاستراتيجية.

١١١- ويُشدد دوماً على الطابع الحاسم لعملية إدارة المخاطر بالفلسفة المتعلقة بإدارتها والقائلة إن المخاطر التي لا تُحدد لا تُدار مُطلقاً. وتتطوي الأنشطة العامة التي تشمل بيان سياق إدارة المخاطر داخل أي منظمة على وضع معايير يُستند إليها في تقييم المخاطر. وخلاصة القول، فإن هذه المتطلبات المتعلقة بتحديد سياق المخاطر ستمكن مديري الإدارة المعنية بإدارة المعلومات والتكنولوجيا وموظفيها من تحديد العوامل الحاسمة التي يمكن أن تؤدي إلى تحديد المخاطر من منظور عمليات تكنولوجيا المعلومات تحديداً، ولا سيما تلك التي تؤثر على الأهداف المحددة للإدارة. وينبغي ألا تُغفل تلك الأنشطة من أجل تحقيق عملية إدارة المخاطر داخل الإدارة المعنية بإدارة المعلومات والتكنولوجيا.

١١٢- وقد أوصينا بأن تعزز المنظمة أنشطتها في مجال تحديد المخاطر، عن طريق غرس أساليب تحليل أفضل للأسباب الجذرية التي تقف وراء المخاطر المُحددة لتجنب الافتراضات ومواطن التعثر المنطقية، وضمان أن تؤدي استراتيجيات التقويم إلى تطبيق ضوابط أكثر فعالية على المخاطر ضمن السياق المناسب.

٢-٢-٤ هيكل الإدارة المعنية بإدارة المعلومات والتكنولوجيا وتنظيمها - عدم وضوح خطوط الإبلاغ والولاية

١١٣- إن عملية دعم إعادة تنظيم وحدة تكنولوجيا المعلومات من الأدوار والمسؤوليات المُسندة التي تحدّد المهام المتصلة بالاضطلاع بالعمليات وتحقيق الأمن وتطوير التطبيقات وصيانتها وتقديم الدعم التقني في مجال إدارة الشبكات والنظم. وتعدّ الأدوار والمسؤوليات المحددة بوضوح ضمن سياق معين والمبلغ عنها كما ينبغي من المعايير التنظيمية الهامة التي يجب أن يُدقق في توضيحها لجميع الموظفين كيما يتسنى دعم القرارات بهيكل الإبلاغ الهرمية وصلاحياته ومسؤولياته وجوانب المساءلة عنه. وتزوّد ممارسات توصيف الوظائف والمخططات ورسوم الأشكال البيانية بشأن مجريات سير العمل التي تُعدّ على نحو (مسؤول وخاضع للمساءلة وتشاوري ومستتير) موظفي الإدارة المعنية بإدارة المعلومات والتكنولوجيا باتجاهات أكثر اكتمالاً ووضوحاً بشأن الأدوار والمسؤوليات الموكلة إليهم.

١١٤- وقد لاحظنا عقب مراجعاتنا للأساس المنطقي الذي يستند إليه تحوّل الإدارة المعنية بإدارة المعلومات والتكنولوجيا في الفقرات السابقة أن الوثيقة المعنونة، *إصلاح تكنولوجيا المعلومات - التنظيم الجديد لتكنولوجيا المعلومات لكي تصبح عامل تمكين/استراتيجي لمنظمة الصحة العالمية المؤرخة في أيلول/سبتمبر ٢٠١٥*، هي وثيقة تحدّد التغييرات المُقترحة إدخالها على هيكل الإدارة. ودعماً للمقترح المُقدّم بشأن الإصلاح، فقد أحطنا علماً أيضاً بالوثيقة المؤرخة في كانون الثاني/يناير ٢٠١٦ التي أقرت عملية إعادة تنظيم الإدارة المعنية بإدارة

المعلومات والتكنولوجيا، وبالمذكرة الإعلامية المؤرخة ٣٠ آذار/ مارس ٢٠١٦ التي أوردت قائمة بأسماء الوحدات المنشأة حديثاً بالاقتران مع وصف موجز للوظائف والمسؤوليات المُسندة إليها.

٢-٢-٤-١ معلومات عن إنشاء وظيفة مشروع تحويل نظام الإدارة العالمي مقارنة بالوظيفة القائمة لمكتب إدارة المشاريع

١١٥- لاحظنا أن مكتب إدارة المشاريع لا يشارك مباشرة في تنفيذ مشروع تحويل نظام الإدارة العالمي، نظراً إلى إسناده إلى وحدة أخرى أنشئت داخل الإدارة المعنية بإدارة المعلومات والتكنولوجيا من أجل توفير منصة مُبسّطة تحديداً لنظام الإدارة العالمي. وقد أبلغتنا الإدارة المذكورة بأن تنفيذ مشروع تحويل نظام الإدارة العالمي تحت قيادة كبير موظفي المعلومات متوائماً مع وظيفة مكتب إدارة المشاريع، غير أننا نشير إلى أن الجدل القائم هو ليس حول مشاركة كبير موظفي المعلومات في تنفيذ المشروع المذكور، وإنما حول مكتب إدارة المشاريع ودوره في إدارة حالات تأخير تنفيذ المبادرات. وتُعزى حالات التأخير المُلاحَظة بشأن تنفيذ جميع المبادرات في إطار الموجة ١ إلى محدودية مشاركة مكتب إدارة المشاريع في تنفيذ مشروع تحويل نظام الإدارة العالمي.

١١٦- وبالتالي، فإن وظيفة مكتب إدارة المشاريع لا يُستفاد منها على أمثل نحو بسبب محدودية مشاركة هذا المكتب في تنفيذ مشروع تحويل نظام الإدارة العالمي وتكبّد تكاليف إضافية عن إنشاء وحدة مستقلة تتكفل بتنفيذه. ونظراً إلى الطابع المخصص للمشروع والقدرات الحالية لمكتب إدارة المشاريع في الوقت الراهن، فإن من الواضح أن إدارة المشروع بمزيد من الفعالية أمر ممكن على مستوى الوحدة التابعة لمكتب إدارة المشاريع. ويكمن الطابع الحاسم لإدارة المشروع بوصفه نظاماً قائماً بحد ذاته في تطبيق المعارف والمهارات والأدوات والتقنيات على طائفة واسعة من الأنشطة بغية بلوغ غرض محدد، من قبيل استيفاء متطلبات المستخدم المحددة ووضع ميزانية أحد مشاريع تكنولوجيا المعلومات أو أية مشاريع أخرى، وتعيين المواعيد النهائية لتنفيذها. ومن الوظائف الرئيسية التي يؤديها مكتب إدارة المشاريع في الإدارة المعنية بإدارة المعلومات والتكنولوجيا، تقديم خدمات إدارة المشاريع فيما يخص أي مشروع رئيسي من مشاريع المنظمة، وضمان تنفيذ المشروع وفقاً للتوقعات وفي حدود القيود المتفق عليها بشأن نطاق المشروع والوقت اللازم لتنفيذه والموارد المتاحة له.

١١٧- وتمشياً مع معايير المساءلة والرقابة الداخلية بالمنظمة ومع المُقدّم من مقترحات قيمة، فإن من الأفضل أن تُبسّط كما ينبغي أدوار ومسؤوليات أية وحدة داخل المنظمة مع مراعاة جوانب مردوديتها. ولا يمكن التنازل ببساطة عن تلك الوظائف إلى أية وحدة أخرى بسبب وضوح الولاية الموكلة إلى مكتب إدارة المشاريع بشأن مشروع تحويل نظام الإدارة العالمي. وتحقيقاً لهذه الغاية، فإنه ينبغي توخّي المزيد من الوضوح في تحديد الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات فيما بين مشروع تحويل نظام الإدارة العالمي ومكتب إدارة المشاريع الذي يجب أن تكون لوظائفه الأسبقية على وظائف المشروع، ولابد من اعتماد استراتيجيات انتقالية من أجل إحداث التغيير.

١١٨- وقد أوصينا بأن تضمن المنظمة تكفل مكتب إدارة المشاريع بالمسؤولية عن تنفيذ جميع المشاريع أو المبادرات الرئيسية للإدارة المعنية بإدارة المعلومات والتكنولوجيا لكي تشمل مشروع تحويل نظام الإدارة العالمي، وكفالة إنجاز الوظيفة الموكلة إلى المكتب بمزيد من الانسيابية والموثوقية، وزيادة استقرار جوانب المساءلة والمسؤوليات المحددة، مما قد يؤدي في نهاية المطاف إلى زيادة فعالية عملية تصريف الشؤون وضمان جودة المشاريع.

٢-٤-٢-٢ وظيفة كبير موظفي أمن المعلومات

١١٩- سلّمت المنظمة بالفعل في مطلع شهر تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٥ بأهمية دور كبير موظفي أمن المعلومات وأحطنا علماً بأهمية دوره هذا، وذلك على النحو المبين في المبادئ التوجيهية لتنفيذ السياسة العالمية لأمن المعلومات التي أُشير إلى أن المدير العام وافق عليها في ٢ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٥ وحُدّدت فيها بوضوح مسؤوليات كبيرة أُسندت إلى كبير موظفي أمن المعلومات، مثل *التقييم المنتظم للمخاطر العالمية المترتبة بأصول المنظمة من المعلومات لضمان بقاء مرتسم المخاطر في المنظمة وتقليل تلك المخاطر إلى أدنى حد*. وخلاصة القول، فإن وظيفة كبير موظفي أمن المعلومات في الوحدة المعنية بهيكل المؤسسة وأمنها هي في غير محلّها، لأن أمن المعلومات يؤدي دوراً "شاملاً وواسع النطاق" لا يقتصر على الإدارة المعنية بإدارة المعلومات والتكنولوجيا بل يتعداها ليشمل أنحاء المنظمة ككل.

١٢٠- ووفقاً لما يرد في المعيار 27002 الصادر عن المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس/اللجنة الكهربائية التقنية الدولية، بشأن *تكنولوجيا المعلومات - التقنيات الأمنية - مدونة قواعد الممارسات المتعلقة بضوابط الرقابة المفروضة على أمن المعلومات*، فإنه ينبغي أن يكون كبير موظفي أمن المعلومات مسؤولاً عن تولي زمام المبادرة في مجال تصريف شؤون المعلومات ككل عن طريق قيامه بما يلي: (أ) تحديد التوجّه الاستراتيجي العام وتقديم الدعم والاستعراض اللازمين لضمان تحديد أصول المعلومات وحمايتها كما ينبغي في جميع أنحاء المنظمة؛ (ب) تعيين جوانب أمن المعلومات وإدارتها وتشكيل الفريق المعني بأمنها. وكشف المسح السنوي بشأن أمن المعلومات الذي أجرته في عام ٢٠١١ شركة برايس ووترهاوس كوبرز (Price Waterhouse Coopers) النقاب عن اضطلاع كبير موظفي أمن المعلومات بما نسبته ٨٠٪ من الأعمال أو ما يعادلها. وإضافة إلى ذلك، فإن ثلث كبار موظفي الأمن تقريباً يقدمون تقاريرهم إلى كبير موظفي أمن المعلومات وثلثهم الآخر تقريباً يقدمونها إلى أحد كبار الموظفين التنفيذيين، فيما يُقدّم ثلثهم الأخير تقريباً تقاريرهم إلى مجلس الإدارة.

١٢١- ويشير اعتراف الإدارة المعنية بإدارة المعلومات والتكنولوجيا بأن كبير موظفي أمن المعلومات يتمتع بالمنصب الوظيفي نفسه الذي يتمتع به مدير هيكل المؤسسة وأمنها إلى أنه ينبغي للموظفين اللذين يشغلان هذين المنصبين أن يقدموا تقاريرهما مباشرة إلى كبير موظفي المعلومات. ونظراً إلى أن هذين المنصبين المتكافئين والمشاركين يشغلها شخصان مستقلان، فإن كبير موظفي أمن المعلومات لا يمكن أن يخضع لسلطة مدير هيكل المؤسسة وأمنها. وينبغي ألا يُعطّل كبير موظفي أمن المعلومات عن أدائه لهذه الوظائف أو يُمنع من أدائها عن طريق إلزامه برفع تقارير مباشرة إلى مستوى إداري آخر غير مستوى كبير موظفي المعلومات. وتؤيد المبادئ التوجيهية لتنفيذ السياسة العالمية لأمن المعلومات هذه الحجة التي تتوافق أيضاً مع متطلبات المساءلة في المنظمة، وتُطبق مؤسسات أخرى تابعة للأمم المتحدة خط الإبلاغ الموصى به. وبوصف مسؤولية ضمان أمن المعلومات من المجالات الرئيسية لتحقيق النتائج في الإدارة المعنية بإدارة المعلومات والتكنولوجيا، فإن هذه المسؤولية مُسندة أساساً إلى كبير موظفي أمن المعلومات، ولكن تتسببها الحالي داخل هيكل الإدارة المذكورة لا يسمح بإتمامها.

١٢٢- وقد أوصينا بأن تعترف المنظمة بالدور الواسع النطاق والشامل الذي يؤديه كبير موظفي أمن المعلومات في إطار شغله لمنصبه، وتبسيط خطوط الإبلاغ والسلطات ذات الصلة، وجعل هذا الموظف يرفع تقاريره مباشرة إلى كبير موظفي المعلومات لتعزيز كفاءة خدمات أمن المعلومات وصون أصول المنظمة من المعلومات في وضع أسلم.

٢-٥ - إيتاء الخدمات وقياسها - عدم توثيق أطر الرقابة و/أو توثيقها بشكل غير رسمي

١٢٣- يتعلق موضوع إيتاء الخدمات وقياسها بإدارة الإنفاق في مجال تكنولوجيا المعلومات إدارة استباقية وقياس القيمة الناشئة عنها التي تزيد احتمال تحقيق عائدات أكبر من الاستثمارات الموظفة في المجال المذكور. ويؤدي وجود أطر رقابة في هاذ المضمار إلى تهيئة بيئة تنظيمية يفكر فيها الناس ويعملون بأنفسهم ويتعاونون أيضاً على تحقيق أهداف وأغراض مشتركة. كما توفر تلك الأطر الهيكل اللازم لتنفيذ إدارة الأداء الرئيسية وإدارة جوانب الامتثال وسياسات إدارة موارد تكنولوجيا المعلومات. ويفضي التقارب الحاصل فيما بين جميع هذه المكونات المتعلقة بإدارة تكنولوجيا المعلومات إلى إنشاء بيئة معدة جيداً لغرض الرقابة في مجال تكنولوجيا المعلومات.

١٢٤- وركز الاستعراض الذي أجريناه لمكون عمليات تصريف شؤون تكنولوجيا المعلومات على عدة أطر من أطر الرقابة التي تؤيد نشر التطبيقات على المستعملين الداخليين والخارجيين، بما فيها البنية التحتية للشبكات وإدارة الأجهزة والعمليات الحاسوبية وخدمات مكتب المساعدة. وقد لاحظنا ما يلي.

(أ) مازال الإصدار ٠,٨ من مبادئ الهندسة المعمارية المؤسسية لتكنولوجيا المعلومات الصادر في ٢٠١٦-٢-٢٢ والإصدار صفر من الميثاق المؤسسي في شكل مسودتين؛

(ب) وما انفكت استراتيجية إدارة الموارد الخارجية وسياساتها ومبادئها التوجيهية قيد الصياغة، على أن الإدارة المعنية بإدارة المعلومات والتكنولوجيا قد دخلت فعلاً في عدد كبير من ترتيبات الاستعانة بمصادر خارجية؛

(ج) ولا توجد مبادئ توجيهية بشأن تصنيف الأصول الحاسمة من تكنولوجيا المعلومات ورغم وجود سياسة لتصنيف المعلومات؛

(د) وقد استُكمل الآن خريطة طريق بشأن الأمن السيبراني بالمنظمة في حزيران/يونيو ٢٠١٦، وهي تهدف إلى تقديم وتطوير خدمات آمنة وقادرة على الصمود لتوفير المعلومات تمكّن المنظمة من النهوض بمهمتها، غير أن تنفيذ الخريطة لا يزال يتعين تمويله؛

(هـ) ولا توجد مقاييس أداء موثقة أو محدّدة رسمياً موضوعة موضع التنفيذ، باستثناء دعم تكنولوجيا المعلومات، ولا سيما فيما يتعلق بإدارة خدمات مكتب المساعدة في ميدان تكنولوجيا المعلومات التي تُحدّد فيها مؤشرات الأداء الرئيسية بوضوح.

١٢٥- وإن الجهود التي تبذلها حالياً الإدارة المعنية بإدارة المعلومات والتكنولوجيا من أجل صياغة الأطر اللازمة لمختلف جوانب إدارة تكنولوجيا المعلومات هي جهود تستحق الاعتراف بها، بيد أن الأطر القائمة تتخذ شكل مشاريع وأطر غير موافق عليها ولا تزود الموظفين بسلطة استعمالها بوصفها دليلاً يسترشدون به في أداء وظائفهم اليومية. وعليه، ينبغي إيلاء أقصى قدر من الاهتمام للتجديد بإنشاء أطر الرقابة هذه، نظراً إلى أن الإدارة المعنية بإدارة المعلومات والتكنولوجيا معرضة لخطر عدم تمكنها من مواصلة وظائف تكنولوجيا المعلومات مع أهداف المنظمة وأغراضها.

١٢٦- وقد أوصينا بأن تضيف المنظمة الطابع الرسمي على أطر الرقابة المفروضة على العمليات الحاسمة لإدارة تكنولوجيا المعلومات في سياق إعطاء الأولوية لما يلي: (١) ترتيبات الاستعانة بمصادر خارجية؛ (٢) معايير تصنيف الأصول الحاسمة لتكنولوجيا المعلومات؛ (٣) إطار إدارة أداء تكنولوجيا المعلومات،

و لضمان توثيق أطر الرقابة هذه وتقاسمها عبر أنحاء المنظمة كافة من أجل إدارتها ورصدها بفعالية. والعمل أيضاً على موازنة تلك الأطر مع أنشطة تحديد المخاطر التي يلزم تعزيزها لكي تركز على المجالات الرئيسية المحددة لتحقيق النتائج.

٣-٢ إدارة استراتيجية المشتريات في المنظمة

١-٣-٢ تنفيذ استراتيجية المشتريات في المنظمة لعام ٢٠١٥

١٢٧- انطلاقاً من وجهة النظر القائلة إن وظيفة الشراء في المنظمة هي وظيفة معقدة ومتنوعة في نطاقها الواسع على حد سواء، وتؤديها في ذلك المخاطر والتحديات التي تطرحها الهيئات المعنية بإجراء التقييمات الداخلية وهيئات المراقبة الخارجية، فإن استراتيجية المشتريات في المنظمة لعام ٢٠١٥ تهدف إلى بلورة الرؤية المتعلقة بوظيفة الشراء فيها وتحديد مهمتها. وتحدد الاستراتيجية المخرجات الرئيسية اللازمة لتنفيذ الوظيفة بالاقتران مع تحديد إطار زمني مناسب لتنفيذها. وبوصف هذه الوظيفة من الوظائف الحاسمة التي تدعم وفاء المنظمة بولايتها على نحو فعال، فإن المنظمة تدرك الكيفية التي تتطور بها هذه الوظيفة والأسباب التي تقف وراء ضرورة توجيه عملياتها في مجال شراء السلع والخدمات في إطار وضع استراتيجية شراء جديدة ومعززة.

١٢٨- وسعيًا إلى تنفيذ الاستراتيجية كما ينبغي، فإنه يتعين أيضاً أن ثوأم مع المبادئ المعترف بها على نطاق واسع بشأن تنفيذ الاستراتيجيات وإنجازها. ومن الضروري تحديد قاعدة مشتركة تعزز موقف الاستراتيجية، لأنها تسلم بأهمية التنسيق والتواصل وتدفق دور الاستراتيجية القيادي في أنحاء المنظمة بأسرها. ويستدعي تحقيق هذه الأمور كلها قدراً كبيراً من التخطيط الاستراتيجي لأساليب التنفيذ ضماناً لأن يمهّد تنفيذ الاستراتيجية المقرر تطبيقها السبيل أمام إنجازها بفعالية. كما يتطلب تنفيذ الاستراتيجية وضع آليات تنفيذ وإنجاز مناسبة موضع التنفيذ مع مراعاة ضرورة وضع خطة لتنفيذها.

(١) التحديات المواجهة في تنفيذ الاستراتيجية عموماً

١٢٩- لقد خلصنا إلى أن لدى المنظمة خطة موثقة بشأن تنفيذ استراتيجية المشتريات فيها، وهي موضوعة في جزأين يُسميان المرحلة ١ والمرحلة ٢ من خطة تنفيذ استراتيجية المشتريات، وهي عبارة عن ترجمة للركائز الثلاث للاستراتيجية إلى أنشطة. وأبلغتنا دائرة سياسات الشراء المؤسسية والتنسيق بأن الأساس المنطقي الذي يُستند إليه في تقسيم خطة التنفيذ إلى جزأين هو أساس إداري صرف، بالنظر إلى عدم توفر القدرات اللازمة لتنفيذها مرة واحدة. وفيما يتعلق برصد التقدم المحرز، فقد أبلغتنا الدائرة المذكورة بأنه يُعكف على تطبيق جدول زمني موحد بشأن تنفيذ استراتيجية المشتريات يجمع بين كل الأنشطة المحددة في "الجزء ١" و"الجزء ٢". وخلصنا في ظل قطع هذا التعهد المعقد إلى أنه يلزم من أجل تنفيذ استراتيجية المشتريات وضع استراتيجية أخرى معدة بفعالية لغرض ضمان إنجاز تلك الاستراتيجية من دون عوائق.

١٣٠- وفيما يخص المرحلة ١ من تنفيذ الاستراتيجية، فقد لاحظنا أن من المزمع إنجازها في نهاية عام ٢٠١٧، على أننا لاحظنا أنه رغم الاضطلاع بمهام مختلفة في إطار تنفيذ المرحلة ١ بشأن كل نشاط من الأنشطة المحددة، فإن المهام الأخرى اللازمة لاستكمال هذه الأنشطة لم يُضطلع بها في إطار تلك المرحلة وبدأت تؤثر على المرحلة ٢، وذلك على النحو المبين في أحدث خطة تنفيذ قدمتها دائرة سياسات الشراء المؤسسية والتنسيق. وأوقف الاضطلاع بأنشطة من قبيل نقل المشتريات من الخدمات المتعلقة بغير الموظفين إلى الموارد البشرية من دون تحديد موعد مُستهدف لها، ولم تُستهل بعد عملية تعديل نموذج المشتريات المُطبق في نظام الإدارة العالمي في إطار الاضطلاع بمهام مختلفة.

١٣١- وكان مقرراً أصلاً الاضطلاع بتنفيذ ١٤ نشاطاً في حالة المرحلة ٢ من تنفيذ الاستراتيجية. وكشفت دراسة الأنشطة عن كثب النقاب عن أنه برغم أن المرحلة ٢ كان يُفترض إنجازها أيضاً بحلول نهاية عام ٢٠١٧، فإن من المُزمع ترحيل تنفيذ ستة أنشطة منها إلى عام ٢٠١٨، منها نشاطان سيُنقل تنفيذهما إلى عام ٢٠١٩. ولُوَحِظَ أن هناك ١٢ نشاطاً يتواصل تنفيذها من بين الأنشطة المُزمع الاضطلاع بها في إطار المرحلة ٢ والبالغ عددها ١٤ نشاطاً، بينما لا يزال تنفيذ *إدارة العقود* مرهوناً بوضع السياسة ذات الصلة، ومن المُتَوَقَّع أن يعتمد إنجاز تنفيذ *إدارة شؤون البائعين* على تعديل نموذج المشتريات المُطبَّق في نظام الإدارة العالمي.

١٣٢- وفيما يتعلق بالخطّة المُحدّثة لتنفيذ استراتيجية المشتريات، لاحظنا أن هناك نشاطين من الأنشطة المُصطلح بها في إطار المرحلة ٢ قد أُنجِزَ فعلاً، وإن لم تُحدّد لهما أطر زمنية في خطة التنفيذ الأصلية. ومن المقرر أن يُرسي هذان النشاطان أساس الاضطلاع بالأنشطة اللاحقة في مرحلتَي التنفيذ كلتيهما، علماً بأن الوقت المادي اللازم للتنفيذ قد أُدرِجَ في المهام المندرجة ضمن نطاق تلك الأنشطة. وعلاوة على ذلك، لاحظنا أن حالة العديد من الأنشطة تشير إلى التعويل بشدّة على بوابة الأمم المتحدة العالمية للمشتريات وعلى مدى توافر الموظفين والإجراءات المتعلقة بالإدارة المعنية بإدارة المعلومات والتكنولوجيا وإدارة التخطيط وتنسيق الموارد ورصد الأداء والإدارة المعنية بإدارة شؤون الموارد البشرية. كما لاحظنا أن جميع المواعيد النهائية المقررة تقريباً لوضع أطر السياسات هي إما مواعيد قريبة جداً من الموعد النهائي لإعداد كتيب المشتريات أو من المقرر استكمالها عقب تاريخ انتهاء إعداده. ولا تقدم هذه المعالم الزمنية دعماً فعالاً لإعداد الكتيب بقدر اعتماده إلى حد كبير من الناحية المنطقية على السياسات المُقرّرة وضعها.

١٣٣- وبناءً على ما تقدم، فقد خلصنا إلى ما يلي:

(أ) إن الافتراضات التي أثّرت في المرحلة الأولى من إعداد خطة تنفيذ استراتيجية المشتريات بمراحلتيها ١ و ٢ أتاحت مرونة قوّضت جوانب المساءلة في ميدان الوفاء بالتوقعات على النحو الموضح في تداعيات الأنشطة وتمديد نطاقها؛

(ب) وإن جوانب التبعية المُلاحَظَة بشأن الإدارة المعنية بإدارة شؤون الموارد البشرية وإدارة التخطيط وتنسيق الموارد ورصد الأداء والإدارة المعنية بإدارة المعلومات والتكنولوجيا المُبيّنة في خطة التنفيذ، بما فيها المعالم، هي جوانب لم يتم تناولها كما ينبغي ولا تجسّد الحقائق، مما يسفر عن إطالة أمد الاضطلاع بالأنشطة ويستدعي بالتالي توثيق عرى التنسيق؛

(ج) وإن الجداول الزمنية الضيقة لا تتيح مجالاً كافياً لاختبار العمليات الجديدة، وإن تسلسل المهام في إطار الاضطلاع بأحد الأنشطة المُزمعة لا يكفل تنفيذ بعض المهام بسبب عدم فعالية عملية تنسيق المعالم والمنجزات المُستهدفة؛

(د) وإن تحقيق "مكاسب سريعة" في إطار تنفيذ استراتيجية المشتريات وإنجازها قد استوجب إدخال تعديلات على خطة التنفيذ، بحيث بات ضرورياً الآن تحديد الأولويات في مجال تسليم المنتجات المُزمعة، مما يزيد تعقيد عملية التنفيذ ويتطلب المزيد من أنشطة التنسيق.

١٣٤- وبذا، فإن تطبيق القرارات المُتخذة بشأن الأعمال التجارية على النحو الأمثل مرهون دوماً بالرقابة المناسبة المفروضة على تنفيذ المشاريع. وينبغي أن يُنظر إلى تنفيذ استراتيجية المشتريات في المنظمة لعام ٢٠١٥، بوصفها مشروعاً قائماً في حد ذاته، داخل بيئة تُطبَّق فيها بتناغم تام ضوابط الرقابة وجوانب المساءلة وإدارة المخاطر، وأن يُدار تنفيذ الاستراتيجية المذكورة داخل تلك البيئة. ومع أن هناك فرصة سانحة

لتنفيذ الاستراتيجية في عام ٢٠١٧، فإن من المتعذر أن يُنظر إلى تنفيذها بهذه الطريقة على أنه نجاح مطلق يقتصر بالاضطلاع ببعض الأنشطة التي يُتوقع تنفيذها بعد عام ٢٠١٧. وإن تحديد إيقاع تنفيذ الاستراتيجية بالمواضع التي يلزم التركيز فيها على الصورة الكبيرة بجميع الأوقات حرصاً على سلاسة سير تنفيذها يستحق المزيد من الاهتمام. ويتعين وضع استراتيجيات التنفيذ وأساليبه موضع التنفيذ من أجل إلغاء أوجه الضعف التي تسفر عن تمديد المواعيد وإطالة أمد التنفيذ وقصور تنسيق الأنشطة.

١٣٥- وقد أوصينا بأن تحسّن المنظمة خطة تنفيذ وإنجاز استراتيجية المشتريات فيها تضيقاً للفجوة التي تتخلل الأنشطة المُزمع الاضطلاع بها مقارنة بتلك الفعلية، وذلك عن طريق ما يلي: (١) زيادة فعالية إدارة المخاطر المتصلة بحالات التأخير والمنتجات غير المسلمة؛ (٢) إعطاء الأولوية لتحسين منجزاتها المُستهدفة من خلال إضفاء طابع أكثر منطقية على ما يُضطلع به من سلسلة الأنشطة في إطار مراعاة الأطر الزمنية الضيقة وجوانب التعقيد التي تشوب المنتجات المُزمع تسليمها؛ (٣) إتاحة المزيد من الوقت لتنسيق الأنشطة وتوثيق عرى الالتزامات الشاملة لجوانب التبعية على الصعيد الداخلي ومن أجل إدراج متطلباتها في خطة التنفيذ برمتها.

(٢) ضرورة إعطاء الأولوية لسياسة تخطيط أنشطة الشراء

١٣٦- يلزم وضع سياسة فعالة بصدد ما يُتخذ من قرارات بشأن المشتريات وزمن شرائها ومصدرها بوصفها محركاً للإنفاق. وفيما يتعلق بإدارة التكاليف، فإن خطة الشراء تعزّز استقرار قاعدة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية، برغم أنها مؤلفة من تقديرات لا غير ولا تضمن قدراً كبيراً من الدقة في جميع الأوقات. ويؤثر تخطيط أنشطة الشراء على القرارات الإدارية، وتجدر الإشارة إلى أننا أثّرنا في عام ٢٠١٢ ملاحظة بشأن مراجعة الحسابات تعلّقت بوجود أدوية منتهية الصلاحية في مستودعات مختلفة تابعة للمنظمة في أنحاء العالم كافة، وانطوت على مبلغ زاد على ١٢ مليون دولار أمريكي في مستودع واحد فقط من تلك المستودعات. وأفضت دراستنا للمشكلة إلى أن نخلص إلى أن اتخاذ القرارات غير الفعالة بشأن تخطيط أنشطة الشراء كان واحداً من الأسباب الجذرية الرئيسية التي تقف وراء المشكلة، كما أسفر ذلك عن إثارة مشكلة أخرى بشأن تكلفة التخلص من تلك الأدوية المنتهية الصلاحية.

١٣٧- ويجب الآن إنجاز استراتيجية المشتريات في المنظمة، ولاسيما الركيزة ٢ منها، على المسألة المتعلقة بالمردودية، وبسبب إنجازها بأن من المتوقع أن يساعد تعزيز جهود التخطيط والتقييم الدقيق لمستوى التعرّض للمخاطر والمشاكل المالية الناجمة عن مختلف المنتجات على إدارة المنظمة بطريقة تزيد فيها مردودية ممارسات الشراء. وتبرز أيضاً أهمية تخطيط أنشطة الشراء في مسودة إجراءات التشغيل القياسية المتعلقة بتخطيط أنشطة الشراء التي تبين أن الهدف النهائي من تخطيطها هو السعي إلى اتخاذ إجراءات منسقة ومتكاملة لتلبية الاحتياجات من السلع في الوقت المناسب وبتكلفة معقولة، وأن على المنظمة أن تكفل وضع ممارسات فعالة لتخطيط أنشطة الشراء موضع التنفيذ على المستويات المؤسسية والإقليمية والقطرية.

١٣٨- ولاحظنا أن دائرة سياسات الشراء المؤسسية والتنسيق قد أعدت فعلاً صحيفة بواسطة برنامج إكسيل (Excel) الحاسوبي لغرض جمع البيانات التي ستدعم عملية تخطيط أنشطة الشراء، ورغم ذلك لم نلاحظ أي إشارة تدلّ على أن هناك إطاراً للسياسات بشأن تخطيط تلك الأنشطة سيوضع مستقبلاً بناءً على الخطة المُحدّثة لتنفيذ استراتيجية المشتريات. وأبلغتنا دائرة سياسات الشراء المؤسسية والتنسيق بأن نموذج خطة الشراء قد أعد لغرض توزيعه، غير أن استعراضنا للنموذج أشار إلى أنه يلزم مع ذلك تضمينه معلومات أهم لأغراض تحسين القرارات المُتخذة، مثل البيانات المتعلقة بالمواعيد والمعالج المُزمعة للإنجاز والالتزام بأطر تنظيمية محددة والحصول على مصادر من مجموعات محددة من الموردين واستخدام علامات تجارية معينة.

١٣٩- وعلاوة على ذلك، فقد خلصنا إلى أنه لم تُصغ بعدُ المبادئ التوجيهية وأدوات التعلم اللازمة التي تشمل عدة جهات فاعلة، ومنها إدارة التخطيط وتنسيق الموارد ورصد الأداء ومديرو الشؤون الإدارية والمالية والموظفون المسؤولون عن المشتريات وموظفو الإدارة ومركز الخدمات العالمي ودائرة سياسات الشراء المؤسسية والتنسيق. ولاحظنا حتى الآن أن نشاطين ذوا صلة قد نُفذَا بالفعل، ألا وهما: (أ) استعراض وتحليل ممارسات تخطيط أنشطة الشراء المُتبعة في المكاتب الرئيسية، (ب) تعريف أفضل عمليات تخطيط التنفيذ على نطاق المنظمة ككل. وثمة مسودة لإجراءات التشغيل القياسية مُتاحة بالفعل بشأن تخطيط أنشطة شراء السلع، رغم أنها لا تبين سوى الإجراءات المتعلقة بطلبات الشراء والتخطيط والمتطلبات العامة لخطة الشراء المؤسسية، والتي نرى أنها مازالت في حاجة إلى مزيد من التحسينات. ودمعاً لتنفيذ الركيزة ٢، فقد لاحظنا أيضاً أنه سيجري تشكيل لجنة خبراء سنشارك في إيتاء خدمة الشراء بمرحلة مبكرة من تصميم البرنامج من أجل زيادة توحيد المنتجات وتدعيم خطط شرائها وزيادة عدد المنتجات المختبرة صلاحيتها مُسبقاً وعدد الجهات التي تُوردها.

١٤٠- ومع أننا نسلّم بأن تخطيط أنشطة الشراء يعتمد اعتماداً كبيراً على سائر السياسات والترتيبات التي يجري تنفيذها حالياً بالاستناد إلى استراتيجية المشتريات، فقد لاحظنا أنه مازال يلزم إنجاز المزيد من العمل سعياً إلى تنفيذ الاستراتيجية. وإدراكاً منا لضيق الأطر الزمنية واقترب مواعيد الإنجاز النهائية من آجال انقضاءها، فإننا نسلط الضوء على المجالات التالية لتحسين تخطيط أنشطة الشراء وخطة الشراء:

(أ) إدراج عملية إعداد إطار للسياسات بشأن تخطيط أنشطة الشراء في خطة تنفيذ استراتيجية المشتريات، وذلك اعترافاً بجوانب المساءلة عن إنجاز الاستراتيجية ورصد المنجزات المُحققة؛

(ب) توفير معلومات أفضل نوعية ووضوحاً في مسودة إجراءات التشغيل القياسية المتعلقة بتخطيط أنشطة الشراء المُقرّر إنجازها؛

(ج) تعزيز نموذج خطة الشراء مع إيلاء الاعتبار الواجب لاحتياجات المستخدمين النهائيين من المعلومات، بخلاف احتياجات المكاتب الأخرى، من قبيل إدارة التخطيط وتنسيق الموارد ورصد الأداء ووحدة المشتريات واللوجستيات العالمية في مركز الخدمات العالمي؛

(د) تنفيذ استراتيجية فعالة في إطار اتباع ممارسة عالمية في مجال تخطيط الشراء، بوسائل منها إجراء اختبارات تجريبية في غضون الأشهر التسعة المقبلة.

١٤١- وتنطوي إدارة الموارد الشحيحة على تخصيص الموارد للمستخدمين في الوقت المناسب ومعالجة الصعوبات اللوجستية ومسائل تخليص السلع في الأسواق المحلية وتلك الدولية على حد سواء. وتعتمد تلك الأمور بشكل كبير على مستوى فعالية تخطيط أنشطة الشراء، وهذا التخطيط بوصفه واحداً من الأنشطة المُضطلع بها، يمكن أن يفضي إلى النجاح في تحقيق وفورات التكاليف والكفاءة أو الفشل في تحقيقها. ولا يمكن إيلاء أهمية ثانوية لتخطيط أنشطة الشراء عند إدخال التحسينات على عمليات الشراء التجارية، لأن هذا التخطيط وسيلة من الوسائل الرئيسية لإدارة تكاليف المشتريات، ويجب أن يُولى الاهتمام اللازم عند استهلال تنفيذ استراتيجية المشتريات في المنظمة، وخصوصاً في ضوء الحالة الراهنة لتلك الاستراتيجية.

١٤٢- وقد أوصينا بأن تزيد المنظمة من تركيزها على إنجاز عنصر تخطيط أنشطة الشراء في استراتيجية المشتريات بالمنظمة من خلال تحديد الأولويات في مجال صياغة السياسات ذات الصلة وإعداد الإجراءات المحددة والنماذج المقترنة بها ضماناً لتنفيذ أنشطة الشراء المُزمع الاضطلاع بها تنفيذاً مناسب التوقيت.

(٣) إثبات المشتريات أثناء الطوارئ في الاستراتيجية

١٤٣- إن العلاقة الوطيدة القائمة بين الركينتين ١ و ٢ من استراتيجية المشتريات في المنظمة هي علاقة تتناولها السياسات التي تتحكم في إدارة المخاطر المالية وتلك المضرة بالسمعة والناجمة عن خدمات الشراء، وتقلل التكاليف المتكبدة وتدير مخاطر التوريد في مجال شراء الخدمات اللوجستية من خلال إدارة فئات المنتجات. وتعتمد هذه الأغراض الأساسية المحددة في الاستراتيجية على سياسات التمكين وإجراءاته في المقام الأول، وخاصة فيما يتصل بالمشتريات أثناء الطوارئ. ويمكن أن تبرر الإحصاءات المالية الحاجة إلى إعطاء الأولوية للسياسات المتعلقة بالمشتريات أثناء الطوارئ في المنظمة، حيث أشارت التقديرات إلى أن مبلغ تلك المشتريات في المنظمة بلغ ٨٨ مليون دولار أمريكي في عام ٢٠١٦. وعلاوة على الإحصاءات المالية، فإن الولايات المُسندة إلى المنظمة وأهدافها الاستراتيجية ونجاحها في أنشطة المشاركة الخارجية لا يمكن تحقيقها أبداً من دون إيتاء الخدمات وإجراء المشتريات أثناء الطوارئ بطريقة منهجية.

١٤٤- وتوثق المادة ٢(د) من دستور المنظمة وعدد من قرارات جمعية الصحة العالمية دور المنظمة الرئيسي أثناء الطوارئ وتعزز هذا الدور. وتتمثل الالتزامات الأساسية للمنظمة عند الاستجابة للطوارئ في الإجراءات التي تتخذها وتكون مسؤولة عنها أثناء وقوع الطوارئ التي تترتب عليها عواقب في مجال الصحة العمومية. وتشتمل الوظائف الحاسمة التي تؤديها المنظمة والمحددة في مسودة إطار الاستجابة للطوارئ لعام ٢٠١٧ المدرج ضمن نطاق نظام إدارة الحوادث، على مجالات من قبيل الاضطلاع بدور القيادة والتنسيق بين الشركاء وتوفير المعلومات والتخطيط والاضطلاع بالعمليات الصحية وتوفير الخبرة التقنية ودعم العمليات والخدمات اللوجستية والإدارة المالية. ومن المتوقع أن تقضي خدمات الشراء في هذه المجالات إلى اتخاذ قرارات هامة، ولاسيما فيما يخص الاستجابة الفورية اللازمة التي توجهها المنظمة في غضون ٢٤ ساعة من وقوع الطارئة.

١٤٥- على أن الأدوار والتعهدات والالتزامات الأساسية المذكورة أعلاه والمُسندة إلى المنظمة تستتبع وضع إطار مشتريات متين، ولا بد من معالجة أي حلقة ضعيفة فيه. وثمة سياسة فريدة من نوعها يتعين اتباعها داخل المنظمة وهي ترتبط مباشرة بالطوارئ وبإمكانها أن تؤثر على أنشطة الشراء، ألا وهي سياسة "عدم الندم". وأثبتت نتائج مراجعة الحسابات التي أجريتها الأنشطة الإيبولا أن المنظمة أبرمت اتفاقاً بشأن مستوى الخدمات مع برنامج الأغذية العالمي، الذي تولى دور وكيل المنظمة المعني بترتيب أنشطة الشراء ونقل المشتريات إلى مونروفييا، ليبيريا، من أجل تشييد أربعة مراكز لعلاج مرضى الإيبولا من دون تخليص تلك المشتريات بالضرورة في مكتب المستشار القانوني. واستلزمت تلك المعاملة انتهاج سياسة واضحة بشأن الدخول في خطابات الاتفاق أثناء الطوارئ مع مراعاة الوقت المحدود المُتاح لاستعراض أحكام الاتفاقات من دون التضحية بالاستجابة في الوقت المناسب أثناء الطوارئ، ومن دون المساس بمصالح المنظمة. ومع أنه من المقرر إدراج إطار للسياسات بشأن الاتفاقات الطويلة الأجل في الاستراتيجية، فإنه يجب أن تتناول أيضاً تلك الاستراتيجية السياسية المتعلقة بالمشتريات أثناء الطوارئ من أجل توضيح جوانب المساءلة والإجراءات المتعلقة بها على نحو أفضل.

١٤٦- وقد لاحظنا أن إجراء التشغيل القياسي بشأن شراء الخدمات أثناء الطوارئ PRT.SOP.VI.056 المؤرخ في حزيران/يونيو ٢٠١٣، يشمل ضمن ما يشمل، اتفاقات بشأن أداء العمل وجهات استشارية لا يُميز بينها فيما إذا كانت شركات أم أفراداً. ويتبين في السياق نفسه أن إجراء التشغيل القياسي بشأن شراء السلع أثناء الطوارئ PRT.SOP.VI.052 المُنقح في أيار/مايو ٢٠١٣، يقتضي الآن مواعمة أنشطة الشراء مع استراتيجية المشتريات الجديدة في المنظمة، وذلك نظراً إلى ما طرأ من تغييرات مختلفة داخل المنظمة على وظيفتها في مجال الشراء. لذا، فإن من الضروري جداً القيام عند تنفيذ استراتيجية المشتريات في المنظمة بصياغة إجراءات التشغيل القياسية القائمة والمتعلقة بالمشتريات أثناء الطوارئ، أو مواعمة تلك الإجراءات أو تحديثها، بما فيها النماذج المتصلة بها.

ويجب أن تستند إجراءات التشغيل القياسية المقرّرة تنقيحها إلى إطار سياساتي لكي تركز الإجراءات المعنية إلى أسس راسخة ومنثنية.

١٤٧- ومع ذلك، فقد كشف التدقيق الذي أجريناه لاستراتيجية المشتريات في المنظمة النقاب عن أنها لا تبين أي نشاط مُزعم تربطه صلة واضحة بالمشتريات أثناء الطوارئ. ورغم أن دائرة سياسات الشراء المؤسسية والتنسيق قد شرعت بالفعل في إعداد قسم تكميلي خاص بالمشتريات في الدليل الإلكتروني، فإن صياغة إحدى السياسات المتعلقة بالمشتريات أثناء الطوارئ يجب أن يُعترف بها بوصفها من الأنشطة ذات الأولوية في برنامج عمل الدائرة المذكورة. وسيؤدي اكتمال سياسات المشتريات في المنظمة إلى الإسراع في تنفيذ الاستراتيجية، ويتيح بالتالي المجال أمام تنفيذ آلية رقابة أفضل وأكثر فعالية لتحقيق التوقعات المتعلقة بالمشتريات. ويمكن أن يفضي هذا الأمر إلى تسريع وتيرة تنفيذ استراتيجية المشتريات، وإلى الاستمرار بالتالي في تحسين ودعم بلوغ الهدف العام بشأن التميز في إدارة الأعمال التجارية.

١٤٨- وقد أوصينا بأن تتولى المنظمة صياغة الإطار المعني بسياسات الشراء أثناء الطوارئ، بما يشمل إجراءات التشغيل القياسية ذات الصلة دعماً لاستجابة المنظمة أثناء الطوارئ ودمجها في خطة تنفيذ استراتيجية المشتريات بالمنظمة لتعزيز الرقابة والرصد في ميدان إنجاز الأنشطة والمهام ذات الصلة.

٤-٢ إدارة المخاطر

١٤٩- بعد أن اعتمدت سياسة المنظمة في إدارة المخاطر المؤسسية في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٥، كان يُتوخى إدخال تحسينات على نوعية إدارة المخاطر ومعايرة الضوابط الداخلية المُطبقة بالمنظمة في سياق مواصلة تحسين العمليات التشغيلية والتعليمات والإرشادات والأدوات ونظم المعلومات الإدارية. وكان متوقعاً منذ عام ٢٠١٢ أن تشجع تلك الرؤية على اتخاذ قرارات فعالة وتحسين تحقيق النتائج وإدراجها في العمليات التشغيلية لصلتها بآليات المساءلة والرقابة الداخلية. وقد أصدرت المنظمة سياستها بشأن إدارة المخاطر المؤسسية لترسيخ آلية منهجية لدعم اتخاذ القرارات وتستكمل الممارسة المتبعة في مجال إعداد سجل المخاطر، التي فُرعَ منها مؤخراً عبر أنحاء المنظمة ككل، وفي ظل التركيز على رصد الأنشطة الرامية إلى تحسين الاضطلاع بالعملية عبر مستويات الإدارة كافة.

١٥٠- ومن المُتوقع ضمن هذا السياق أن تقضي إدارة المخاطر داخل المنظمة إلى إيجاد ثقافة فعلية واضحة بشأن إدارة المخاطر تركز رؤية المنظمة لتحديد المخاطر وتحسن استجابتها لها وتكفل فهمها واختيارها للاستراتيجية الملائمة لإدارتها. وينبغي أن يمضي هذا الالتزام التنظيمي قدماً بعملية إدارة المخاطر من أجل تحقيق الفوائد المتوخاة منها. وخلاصة القول، فإن إدارة المخاطر يلزم أن تتسم بطابع الثبات بوصفها أداة إدارية، ويجب أن يشكل مستوى اكتمالها جزءاً من الفرصة الاستراتيجية المتاحة لمواصلة تحسينها والحصول على قيمة أكبر منها. وتتكون عملية إدارة المخاطر من عدة أنشطة يجب فيها تطوير كفاءات محدّدة لتعزيز نموها وأهميتها.

مدى اكتمال عملية إدارة المخاطر

١٥١- إن استعراضنا لإدارة المخاطر موجه صوب مساعدة المنظمة على تحديد فرص التحسين المتاحة لتعزيز ثقافة المخاطر فيها، فضلاً عن تعزيز مستوى اكتمالها. وقد لاحظنا في استعراضنا لأنشطة إدارة المخاطر داخل دائرة الأمراض غير السارية والصحة النفسية والمكتب الإقليمي لأفريقيا وفريق الدعم المشترك بين بلدان شرق أفريقيا وجنوبها والمكاتب القطرية الكائنة في كلّ من جمهورية أفريقيا الوسطى وزمبابوي وأوغندا وموزامبيق وبنن، وجود ثغرات مستمرة تتخلل ما يلي: (أ) تحديد السياق الصحيح لإدارة المخاطر، (ب) مواءمة المخاطر المحددة

مع ما يُحدّد من حالاتها الأساسية، (ج) إجراءات تخفيف وطأة المخاطر الناشئة عن ذلك. وأظهرت الثغرات التي لاحظناها تحديداً عشوائياً للمخاطر لا يستند إلى سياق كامل وواضح، وقد أبدينا الملاحظة نفسها في تقييمنا لسجل مخاطر الإدارة المعنية بإدارة المعلومات والتكنولوجيا. ومن العوامل التي يمكن أن تكون قد أثرت في إحداث تلك الثغرات الشرط الوارد في إطار التعليمات الصادرة عن المنظمة بشأن إدارة المخاطر، ومفاده أن مراكز الميزانية الملتزمة بصياغة وبيان ما تواجهه من مخاطر في عملياتها اليومية على أساس بديهي. ويتعين تحديد المخاطر على نحو يتعدى الحدس، ولا بد من إرساء عملية ثابتة كما ينبغي في هذا المضمّن.

١٥٢- ولاحظنا أيضاً أن المكتب الإقليمي لأفريقيا قد ألزم المكتب القطري في جمهورية أفريقيا الوسطى بإعداد سجل للمخاطر حتى نهاية السنة التقويمية ٢٠١٥، على أن المكتب القطري لم يُزوّد بأي تدريب فيما يخص الكفاءات بخلاف تزويده بمقدمة موجزة عن إعداد السجل. وأوضح المعنيون أن الثغرات الملاحظة في تحديد المخاطر قد تُردّ أيضاً إلى وجود حاجز لغوي، لأن الفريق المعني بإعداد سجل المخاطر كان أكثر طلاقة في التحدّث بالفرنسية منها في الإنكليزية، وهي اللغة المستخدمة في دليل إدارة المخاطر والسياسات المتصلة به.

١٥٣- ويتوقف دوماً تنفيذ عملية إدارة المخاطر بوصفها أداة إدارية لاتخاذ قرارات فعالة، على عدة عوامل وخصائص أساسية، وهو يقدم معلومات عن مستوى اكتمال تلك العملية. ويُحصل على معلومات حاسمة عن مستوى اكتمال عملية إدارة المخاطر عموماً داخل أحد الكيانات من الإجراءات والمعلومات المتعلقة بالتدريب على إدارة المخاطر، وتعريف عملية إدارة المخاطر بشكل صحيح، وإسناد المخاطر إلى عمليات معينة، واستعراض أنسب استجابة للمخاطر واختيارها، ورصد تنفيذ الاستجابة لها، وتقييم أداء المديرين في مجال إدارتها. وتشير الثغرات التي لاحظناها على النحو المبين في الفقرات السابقة إلى ضرورة استمرار المنظمة في إرساء عملية إدارة المخاطر بوصفها أداة نفيسة لاتخاذ القرارات. ويتمثل الأساس المنطقي الأهم المُستند إليه في ذلك في ضرورة أن يحرز مستوى اكتمال إدارة المخاطر بالمنظمة تقدماً يرقى به إلى مستوى يمكن الضوابط الداخلية من إدارة المخاطر بالكامل على مستويات المنظمة كافة، لذا، يجب أن تعزّز المنظمة الآن ثقافة إدارة المخاطر فيها.

١٥٤- وقد أوصينا بأن تواصل المنظمة تعزيز أنشطتها في مجال رصد تنفيذ عملية إدارة المخاطر على مستويات الإدارة كافة في إطار التركيز بالمقام الأول على السياق الرسمي للمخاطر وتحديدها؛ والنظر في تقييم مستوى اكتمال تلك العملية بالمنظمة من أجل تحديد الفرص الاستراتيجية المُتاحة لإدخال تحسينات عليها.

جيم: الإفصاح من جانب الإدارة

١٥٥- شطب النقدية - أفادت الإدارة بأنه جرى وفقاً لأحكام الفرع ١٣-٦ من المادة الثالثة عشرة من اللائحة المالية الموافقة على شطب مبلغ إجمالي قدره ٤٣٤ ٣٢٨ دولاراً أمريكياً في عام ٢٠١٦. ويتألف هذا المبلغ ممّا يلي: (١) ٨٢٨ ٣٠٠ دولاراً أمريكياً عن سلف المرتبات وسلف السفر والاشتراكات الضائعة في صندوق المعاشات التقاعدية، وخصوصاً من الموظفين السابقين الذين رُئي أن استردادها منهم أمراً متعذراً؛ (٢) و ٦٠٦ ٢٧ دولارات أمريكية تتعلق بسلف الموردين ومذكرات الائتمان التي رُئي أن استرداد رصيدها مستحيلاً. ولاحظنا أن الإجراءات المناسبة لشطب المبلغ قد رُوعيت.

١٥٦- دفع الإكراميات: دُفعت في عام ٢٠١٦ إكراميات.

١٥٧- الإعفاءات الإدارية: جرت الموافقة في عام ٢٠١٦ على إعفاءين إداريين - أحدهما يخص سيراليون بمبلغ ٩٥١ ٣٩٠ دولاراً أمريكياً، والآخر يخص الجمهورية العربية السورية بمبلغ ٠٠٣ ١٤ دولارات أمريكية - وقد

تعلّق الإعفاءان كلاهما بتقارير قديمة وأخرى تأخر تقديمها فيما يتصل بالتنفيذ المباشر والتعاون المالي المباشر في حالات تبين فيها أن الحصول على تلك التقارير من الحكومتين ما عاد ممكناً.

١٥٨- حالات الغش والغش المفترض: وفقاً للمعيار ٢٤٠ من المعايير الدولية لمراجعة الحسابات ، فقد خططنا مراجعتنا للحسابات والبيانات المالية بطريقة تقضي إلى توقعات معقولة لتحديد الأخطاء المادية والمخالفات (بما فيها الناجمة منها عن الغش). إلا أنه ينبغي عدم الاعتماد على مراجعتنا للحسابات لتحديد الأخطاء أو المخالفات كافة، لأن المسؤولية الرئيسية عن منع الاحتيال والكشف عنه تقع على عاتق الإدارة، التي أكدت أنها لم تُحِط علماً بأية حالات احتيال تؤثر على البيانات المالية. ويتولى المراجع الداخلي للحسابات إثارة جميع حالات الغش في تقريره المقدم إلى جمعية الصحة العالمية.

دال: تنفيذ توصيات المراجع الخارجي

١٥٩- لقد تحققنا من تنفيذ توصيات مراجع الحسابات الخارجي الواردة في تقارير مراجعة الحسابات الخاصة بالسنوات السابقة. ولاحظنا أنه من أصل ٤١ توصية صادرة، نُفِّذت ٣٦ توصية منها (٨٨٪)، وأُغْلِقَت توصيتان منها (٥٪) لأنهما حُدِّثتا وأُدرجتا في هذا التقرير، وما زالت هناك ٣ توصيات منها (٧٪) قيد التنفيذ. وسيتم التحقق من وضع التوصيات الثلاث قيد التنفيذ وإدراجها ضمن تقرير الفترة المالية المقبلة، وستبين الإدارة المواعيد المرتقبة لتنفيذ تلك التوصيات. ويعرض الملحق ألف التحليل المفصل لحالة تنفيذ هذه التوصيات.

هاء: شكر وتقدير

١٦٠- نود أن نعرب عن تقديرنا لما تلقيناه خلال مراجعتنا للحسابات من تعاون ومساعدة من المدير العام ونائب المدير العام والمديرين العامين المساعدين والمديرين الإقليميين والمديرين في المقر الرئيسي ومراقب الحسابات وممثلي المنظمة في البلدان والموظفين في المكاتب الإقليمية للمنظمة.

١٦١- كما نود أن نعرب عن تقديرنا لجمعية الصحة العالمية على استمرارها في دعم عملنا واهتمامها به.

لجنة مراجعة الحسابات
جمهورية الفلبين
مراجع الحسابات الخارجي

٣ نيسان/ أبريل ٢٠١٧
كوزون سيتي، الفلبين

ANNEX A

الملحق ألف

حالة تنفيذ توصيات مراجع الحسابات الخارجي من السنوات السابقة

(ج ٣٤/٦٦ وج ٤٥/٦٧ وج ٤١/٦٨ وج ٥٠/٦٩)

رقم	التوصية	تحقق مراجع الحسابات الخارجي من تنفيذها
ج ٥٠/٦٩		
١	اتفاقات المانحين - أداة التتبع المركزية: تتبع سرعة الانتهاء من توفير أداة تتبع مركزية لاتفاقات المانحين في إطار مشروع إدارة المشاركة العالمية، لمعالجة أي تأخير في إعداد المساهمات في الحال، وبالتالي، ضمان إثبات أية إيرادات في الوقت المناسب (الفقرة ٣١)	قيد التنفيذ موعد التنفيذ المُستهدف: حزيران/ يونيو ٢٠١٧ أحطنا علماً بالموعد المُزْمَع لبدء تنفيذ التوصية في منتصف عام ٢٠١٧، وستُغلق عقب تنفيذ مشروع إدارة المشاركة العالمية تنفيذاً فعلياً.
٢	الإرشادات المتعلقة بسياسات إثبات الإيرادات والحسابات المدينة: النص في الدليل الإلكتروني للمنظمة ودليل المنظمة الخاص بالمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام على المزيد من الإرشادات المتعلقة بسياسات إثبات الإيرادات والحسابات المدينة المرتبطة بالمساهمات الطوعية (الفقرة ٣٢)	نُفذت ترد الإرشادات المتعلقة بسياسات الإثبات في دليل المنظمة الإلكتروني وإجراءات التشغيل القياسية المتعلقة به. وزيادة على ذلك، أضيف جدول آخر إلى إجراءات التشغيل القياسية بشأن إنشاء بنود المساهمات، وهو يلخص كيفية التعامل مع إثبات الإيرادات لدى إغلاقها في نهاية العام.
٣	الدفع المقدم مقابل الدفع المسبق: إدراج الأحكام الخاصة بالطرق القياسية للدفع المقدم في الاتفاق نفسه، وتسجيل الدفعات المقدمة للموردين كمدفوعات مسبقة وفقاً للسياسة المحاسبية الحالية (الفقرة ٣٤)	نُفذت حُدثت عمليات مركز الخدمات العالمي لضمان عدم تقييد هذه المدفوعات على حساب المصروفات، وتُعدّ العمليات المُحدّثة كافية لتخفيف وطأة مخاطر تسجيل الدفعات المقدمة في حساب المصروفات.
٤	بدء تنفيذ النظام العالمي لإدارة المخزون: مواصلة نقل وبدء تنفيذ النظام العالمي لإدارة المخزون في المكاتب الإقليمية والقطرية لضمان دقة الإبلاغ عن المخزون (الفقرة ٣٩)	نُفذت جرى التحقق من بدء التنفيذ في عام ٢٠١٦، وهو العام الذي نُفذ فيه النظام العالمي لإدارة المخزون في جميع المواقع التابعة لكل من المقر الرئيسي والمكتب الإقليمي لجنوب شرق آسيا والمكتب الإقليمي لغرب المحيط الهادئ، وفي موقعين آخرين تابعين للمكتب الإقليمي لشرق المتوسط، ولكن من المقرر تشغيل ١٩ موقعاً آخر لإدارة المخزون من أصل ٤٢ موقعاً.

رقم	التوصية	تحقق مراجع الحسابات الخارجي من تنفيذها
٥	تواريخ انتهاء صلاحية المخزون: تقديم معلومات عن تواريخ انتهاء صلاحية المخزون تمهيداً لتسجيلها في النظام العالمي لإدارة المخزون (الفقرة ٤٠)	نُفذت كشف التحقق من تنفيذ التوصية النقاب عن ورود تواريخ انتهاء الصلاحية في المعلومات المُجمعة عن المخزونات في النظام، بيد أن مراجعة الحسابات الحالية أماطت اللثام عن ضرورة مواصلة تصنيف المخزونات إلى بنود منتهية الصلاحية وأخرى غير منتهية الصلاحية لتعزيز سلامة البيانات وفائدتها في إعداد التقارير.
٦	إجراء التشغيل القياسي بشأن التخلص من المخزونات المنتهية الصلاحية: وضع الصيغة النهائية لإجراء التشغيل القياسي العالمي بشأن التخلص من المخزونات المنتهية الصلاحية لتقديم إرشادات إلى الوحدات التقنية ومديري المخازن مع مراعاة المدخلات القيمة التي قدموها من أجل وضع إجراء تشغيل قياسي عالمي يتجاوب مع متطلبات إدارة المخزونات المنتهية الصلاحية (الفقرة ٤٣)	ستُغلّق هذه التوصية لأن هذه المسألة حُدثت وأدرجت في الفقرة ٣٢ من هذا التقرير. أُجِّل وضع الصيغة النهائية لإجراء التشغيل القياسي العالمي بشأن التخلص من المخزونات، ويجري في الوقت نفسه وضع سياسة عالمية بشأن إدارة سلاسل التوريد والمخزون من شأن المنظمة أن تستمد منه صياغة وتطبيق الإجراء المذكور بشأن إدارة المخزونات المنتهية الصلاحية.
٧	تخصيص أنواع النفقات في أوامر الشراء: توفير المزيد من الإرشادات والتدريبات ذات الصلة للموظفين وإنفاذ إجراءات الامتثال للوائح المعمول بها وتعزيز عملية استعراض كيفية تخصيص أنواع المصروفات المقرر استخدامها قبل إنشاء أمر شراء في نظام الإدارة العالمي لتعزيز الامتثال للوائح وضمان تسجيل النفقات بشكل صحيح (الفقرة ٤٧)	ستُغلّق هذه التوصية لأن هذه المسألة حُدثت وأدرجت في الفقرة ٣٦ من هذا التقرير. أُقرّ في كانون الثاني/يناير ٢٠١٧ المشروع المعنى بالتفسير الحاسوبي للنفقات، وحُدّد إطار تنفيذه الزمني في تموز/يوليو ٢٠١٧. ويلزم تقديم المزيد من الإرشادات وتوفير ما يتصل بذلك من تدريب ضماناً لسلاسة إدخال هذا التحسين على نظام الإدارة العالمي.
٨	تحسين نوعية مصادر البيانات: مواصلة اتخاذ ما يلزم من إجراءات لزيادة تحسين نوعية مصادر البيانات، فضلاً عن تعزيز كفاءة العمليات الوظيفية والتشغيلية وفعاليتها داخل مركز الخدمات العالمي ونظام الإدارة العالمي (الفقرة ٤٩)	نُفذت أحطنا علماً بأنشطة مركز الخدمات العالمي الرامية إلى تحسين نوعية مصادر البيانات في عام ٢٠١٦، وقُدّمت توصية جديدة بشأن ما كُثِف عنه من مسائل مستجدة.
٩	مطالبات السفر بأثر رجعي: تنفيذ السياسة الخاصة بمنع أية مطالبات للسفر بأثر رجعي تنفيذاً صارماً فيما يتعلق بالسفر في مهام رسمية، وذلك تمشياً مع الفرع السابع-٥-٨ من دليل المنظمة الإلكتروني إلى أن يُوافق على تغيير السياسات التي تتناول مطالبات السفر بأثر رجعي في حالات استثنائية وتُنفذ في الدليل الإلكتروني (الفقرة ٥١)	نُفذت أُحيط علماً بتنقيح الحكم ذي الصلة من الدليل الإلكتروني. وتقضى التغييرات الطارئة على سياسة السفر في مهام رسمية المعمول بها اعتباراً من ١ شباط/فبراير ٢٠١٧ بأن العجز عن تقديم مطالبات السفر في غضون ٩٠ يوماً عُقب موعد انتهاء السفر يتسبب في استرداد مبالغ السفر غير المُطالب بها استرداداً تلقائياً.

رقم	التوصية	تحقق مراجع الحسابات الخارجي من تنفيذها
١٠	الإفراط في دفع بدلات المشقة: التنسيق بين الأحكام الواردة في الدليل الإلكتروني والصيغة الحسابية المستخدمة في نظام الإدارة العالمي لتلافي أية زيادة مفرطة في دفع بدلات المشقة واسترداد أية مبالغ زائدة تتعلق بتلك البدلات من الموظفين المعنيين (الفقرة ٥٣)	نفذت سُحِّدَت العمليات الحسابية للدليل الإلكتروني ونظام الإدارة العالمي عُقب اعتماد مجموعة عناصر الأجر الجديدة الصادرة عن لجنة الخدمة المدنية الدولية اعتباراً من ١ كانون الثاني/يناير ٢٠١٧.
١١	خطط الشراء: تعزيز قدرات تخطيط أنشطة الشراء وجوانب المساءلة ذات الصلة عن طريق النظر في وضع خطط شراء شاملة لضمان إدارة الاحتياجات من المشتريات بشكل مناسب (الفقرة ٦٧)	نفذت تُعتبر التوصية مُنفَّذة في ظل المُتَّخذ من إجراءات. ويجري على قدم وساق تنفيذ الاستراتيجية الجديدة للمشتريات بالمنظمة، وترد توصية ذات صلة في الاستعراض الحالي للاستراتيجية.
١٢	الضوابط المفروضة على أنشطة شراء الخدمات: تعزيز استعراض ورصد الأنشطة عبر إجراءات أداء العمل المرتبطة بشراء الخدمات بواسطة اتفاقات الخدمة التقنية، واتفاق أداء العمل، وخطابات الاتفاق، وعقود الاستشارات لضمان الالتزام بالضوابط المقررة، وبالتالي سد الملاحظ من الثغرات ذات الصلة (الفقرة ٧٢)	نفذت عُزِزَت الضوابط المفروضة عبر مجالات كثيرة، وأصدرت إدارة شؤون التمويل إرشادات وحسنت ضوابط النظام فيما يخص أنواع المشتريات المنقولة إلى الإدارة المذكورة.
١٣	استراتيجيات تخفيف وطأة المخاطر: صياغة أنسب استراتيجيات التخفيف من وطأة المخاطر لضمان تحسين سبل التصدي للمخاطر التي تحيق بالمنظمة من حيث المساءلة والتمثيل وسلامة العاملين ذوي التغطية التأمينية غير اللاتقة عن طريق توظيف المزيد من متعهدي الخدمات من الأفراد (الفقرة ٧٦)	نفذت استولت إدارة الموارد البشرية على ملكية عقود غير الموظفين، وقُدِّمَت توجيهات واضحة فضلاً عن فرض رقابة جيدة على الملفات.
١٤	التزام الموظفين بالنموذج الإلكتروني الخاص بتطوير إدارة الأداء: ضمان التزام الموظفين باستكمال النموذج الإلكتروني الخاص بتطوير إدارة الأداء ضمن حدود الإطار الزمني اللازم عن طريق استخدام استراتيجية مناسبة لتعزيز الامتثال التام، وقياس أداء الموظفين بالكامل (الفقرة ٨٥)	نفذت تنتشر إدارة الموارد البشرية بانتظام رسائل تذكيرية بشأن التزامات الموظفين تجاه استكمال النموذج الإلكتروني الخاص بتطوير إدارة الأداء؛ ويُتاح في أي وقت معدل الالتزام بالنموذج الإلكتروني المذكور في لوحة إدارة المعلومات المتعلقة بالأعمال، وهو يشكل جزءاً من اتفاق مساءلة المديرين العاملين بالمساعدتين.
١٥	أغراض الموظفين: استعراض تعريف أغراض الموظفين على النحو الوارد في كل نموذج إلكتروني خاص بتطوير إدارة أدائهم والتأكد من تحقيق هذه الأهداف وفقاً لنموذج الأهداف المحددة والقابلة للقياس والتحقيق والمناسبة والمحددة المدة. (الفقرة ٨٩)	نفذت قدمت إدارة الموارد البشرية إرشادات واضحة لجميع الموظفين وأتاحت كذلك فرصاً للتعلّم أمامهم لضمان وضع أغراض ذات نوعية وقابلة للقياس والتحقيق وذات صلة ومحددة زمنياً.

رقم	التوصية	تحقق مراجع الحسابات الخارجي من تنفيذها
١٦	تعزيز كفاءات الموظفين وتدريبهم: ضمان تعزيز كفاءات جميع الموظفين وتقييم احتياجات فردى الموظفين منهم من التدريب تقييماً رسمياً، وذلك بالاشتراك بشكل وثيق في العمل مع إدارة تنمية الموارد البشرية، بحيث يجري تعقب الاحتياجات من تنمية مجالات كفاءة الموظفين اللازمة وإدارتها كما ينبغي (الفقرة ٩٧)	نُفذت تجري اللجنة العالمية المعنية بالتعلم والتنمية استعراضات منتظمة للاحتياجات من التعلم.
١٧	الوظائف الشاغرة: ضمان إدارة الوظائف الشاغرة بالشكل المناسب، والتعامل بحسم مع عملية بناء خطوط الإمداد بالموهوب وملئها للحلول دون نضوب الكفاءات عند ظهور الشواغر (الفقرة ١٠٤)	نُفذت هذه العملية جارية على قدم وساق بفضل النظام الجديد للتوظيف والتأهيل واعداد قوائم أسماء الموظفين (سنتيليس)، وسياسة التنقل.
١٨	إدارة بنود المساهمات: التصدي لثغرات الرقابة التي لوحظت في إدارة بنود المساهمات من خلال تعزيز آلية الرصد المتعلقة بما يلي: وضع جميع بنود المساهمات، وخصوصاً تلك التي أوشكت صلاحيتها على الانتهاء، لضمان تنفيذ الأنشطة المزمعة بشكل كامل وفقاً لاتفاق المانحين؛ وتحديث وضع الحسابات المدينة المتأخرة؛ واستعراض الإجراءات المتعلقة بأعباء الرهون لضمان اتخاذ القرارات في الوقت المناسب والتصرف في الأعباء التي لم تتم تصفيتها بعد تاريخ انتهاء المعاملة وتاريخ انتهاء بند المساهمة (الفقرة ١١١)	نُفذت تعزيزت إدارة بنود المساهمات بفضل تحسين الإبلاغ والانتظام في متابعة الحسابات المدينة وأعباء الرهون وبنود المساهمات المنتهية الصلاحية.
١٩	قدرات المانحين على رصد الإبلاغ: تحسين قدرات المانحين على رصد جوانب الإبلاغ والتنسيق فيما بين الوحدات التقنية بهدف الوصول في نهاية المطاف إلى إعداد إحصاءات أكثر اكتمالاً ودقة في نظام الإدارة العالمي بما يكفل تحسين الدعم المقدم للقرارات الإدارية، وتزويد المانحين بما يلزم من معلومات في الوقت المناسب عن الأموال التي يتبرعون بها (الفقرة ١١٢)	نُفذت تتاح الآن معلومات مُحسنة عن موضوع تقديم المانحين للتقارير من خلال إدارة المعلومات المتعلقة بالأعمال وبعث رسائل التذكير التلقائية بشأن التقارير المستحقة. وإضافة إلى ذلك، يتضمن اتفاق مساعلة المديرين العاميين المساعدين مؤشراً بشأن أداء المانحين فيما يخص توقيت تقديم التقارير.
٢٠	تمويل أنشطة التعاون المالي المباشر: توضيح ما ينطوي عليه تمويل التعاون المالي المباشر من رقابة وسلطة فيما يتعلق بالأدوار والمسؤوليات المُسندة إلى الإدارات التابعة لمقر المنظمة الرئيسي، مع الإشارة إلى الأحكام ذات الصلة في الدليل الإلكتروني (الفقرة ١١٧)	نُفذت حُدث الدليل الإلكتروني وإجراءات التشغيل القياسية لكي تجسّد ضرورة تنفيذ أنشطة التعاون المالي المباشر من خلال خطط عمل المكاتب القطرية وليس من خلال المقر الرئيسي.

رقم	التوصية	تحقق مراجع الحسابات الخارجي من تنفيذها
٢١	مواعمة أنشطة التشارك في التعاون المالي المباشر مع مبادئ المساءلة المطبقة في المنظمة عن طريق تحسين توضيح الأدوار والمسؤوليات من خلال توثيق عرى الاضطلاع بأنشطة التشارك مع المديرين المعنيين بسياسات إجراءات التشغيل القياسية ضماناً لتحسين تحديد الأنشطة المتميزة فيما بين الدوائر والمكاتب الإقليمية وتلك القطرية وتطبيق الأنشطة بشكل موحد عبر أنحاء المنظمة كافة (الفقرة ١٢١)	نفذت ينطوي التخطيط التشغيلي على تقديم إرشادات بشأن المهام التي سيلزم إنجازها بفضل أنشطة التعاون المالي المباشر. وقد حُدث الدليل الإلكتروني وإجراءات التشغيل القياسية لكي تعكس الإرشادات المُحدثة.
٢٢	مواصلة تحسين ما يلي: (أ) الامتثال للسياسات بما يضمن توقيع العقود قبل تاريخ البدء المُزمع؛ (ب) رصد تنفيذ مشاريع/ أنشطة التعاون المالي المباشر؛ (ج) رصد تقارير التعاون المالي المباشر؛ (د) الاضطلاع بأنشطة ضمان الجودة بصورة دورية وإجراء الفحص العشوائي للتأكد من تكليل تنفيذ مشاريع/ أنشطة التعاون المالي المباشر بالنجاح. وبالإضافة إلى ذلك، المواظبة على توفير التدريب والإرشادات للموظفين المعنيين باستلام أنشطة التعاون المالي المباشر في نظام الإدارة العالمي؛ وإلزام المكاتب القطرية بضمان الحصول مسبقاً على موافقة المدير الإقليمي/ المراقب المالي بشأن إرسال أنشطة التعاون المالي المباشر الجديدة إلى الشركاء المنفذين المتأخرين في تقديم التقارير (الفقرة ١٢٨)	نفذت حُدثت الإرشادات المتعلقة بسياسة تنفيذ التعاون المالي المباشر بمجالاتها كافة. والأهم من ذلك كله، قُدِّمت الإرشادات المتعلقة بسياسة الاضطلاع بأنشطة ضمان جودة هذا التعاون، وأنشئ موقع إلكتروني لتقاسم المعلومات المتعلقة بالتعاون المالي المباشر لإثبات أنشطة ضمان جودته. وترد في هذا التقرير توصيات جديدة وذات صلة بالتعاون المالي المباشر.
٢٣	حسابات السلف: معالجة ثغرات الرقابة التي لوحظت في حسابات السلف عن طريق تحسين الاستراتيجية المُتبعة في دراسة النفقات المُتكبدة مستقبلاً والتنبؤ بها، والفصل بين الواجبات المتباينة، وتعزيز الضوابط المفروضة لتخفيف وطأة مخاطر إساءة استخدام الأموال، وإجراء عملية تسليم رسمية من أجل تحقيق أغراض المساءلة كما ينبغي (الفقرة ١٣٢)	نفذت حُدثت إجراءات التشغيل القياسية لتضمينها إرشادات بشأن منح حقوق الوصول وتعديلها والغائها؛ وأُعدت تقارير جديدة لاستعراض مسؤوليات الوصول، وأدخلت تحسينات على استمارات منح السلف. وإضافة إلى ذلك، وُضعت الصيغة النهائية لمواد تدريبية مُعدة لرؤساء مكاتب المنظمة في البلدان أو الأراضي أو المناطق.
٢٤	إدارة الأصول والمخزون: معالجة ثغرات الرقابة المُلاحظة في إدارة الأصول والمخزون عن طريق الاحتفاظ بعدد وافٍ من السجلات الصحيحة، وتنشيط شفرات الخطوط العمومية (باركود) على البنود، والتخلص في الوقت المناسب من البنود التي عفا عليها الزمن، وضمان الحصول على الموافقة قبل التخلص من البنود المنتهية الصلاحية، وعن طريق فصل الوظائف المتباينة من أجل الاستمرار في حماية أصول المنظمة (الفقرة ١٣٥)	نفذت حُدثت إجراءات التشغيل القياسية المتعلقة بإدارة الأصول ورُبِطت بالدليل الإلكتروني، وتواصل المنظمة الامتثال للإرشادات المُحدثة.

رقم	التوصية	تحقق مراجع الحسابات الخارجي من تنفيذها
٢٥	إدارة شؤون السفر: معالجة ثغرات الرقابة التي لوحظت في إدارة شؤون السفر عن طريق ضمان إعداد خطط السفر، وإنفاذ الالتزام بالفترة اللازمة للموافقة على طلبات السفر التي تستدعي تقديم التقارير الخاصة بالسفر وكذلك مطالبات السفر في الوقت المناسب، وضمان تحقيق الكفاءة في استرداد البدلات اليومية/ معالجة مطالبات السفر (الفقرة ١٣٩)	نُفذت بدأ سريان مفعول التغييرات المُدخلة على سياسة السفر في مهام رسمية اعتباراً من ١ شباط/ فبراير ٢٠١٧، وهي تشمل ما يلي: الاشتراط الإلزامي بإدراج جميع أنشطة سفر الموظفين في خطة سفر سنوية؛ وتصعيد طلبات سفر الموظفين المتأخرة؛ وإنفاذ الصارم للشرط المتعلق بتقارير السفر ومطالبات السفر؛ والاسترداد الفوري لنفقات المطالبات غير الممتثلة.
٢٦	تعزيز عملية استعراض نتائج تنفيذ البرامج عن طريق ضمان رصد النتائج المتوقع تحقيقها وأية حالات حياد في مسير البرامج رسداً مستمراً ومتواتراً من أجل إعداد قاعدة أفضل بشأن اتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ البرامج والمشاريع (الفقرة ١٤٦)	نُفذت رصد النتائج المتوقع تحقيقها وحالات الحياد في مسير البرامج رسداً منهجياً بفضل استعراض منتصف المدة وعمليات التقييم في نهاية الثانية.
٢٧	تعزيز التتبع المنهجي للعبء المُستخلصة من العملية الحالية لاستعراض منتصف المدة وعمليات التقييم في نهاية الثانية وربطها بالخطط والرصد التشغيليين لإدارة البرامج في المكاتب القطرية وفي دوائر المقر الرئيسي (الفقرة ١٥٢)	نُفذت تُجمع العبء المُستخلصة وتُعمم على نطاق واسع بفضل البوابة الإلكترونية للميزانية البرمجية.
٢٨	النظر في وضع آلية تُدرج في إطار الرصد وتُنسق فيها العبء المُستخلصة بطريقة متماسكة، ورصد النتائج والعبء المُستخلصة، فضلاً عن توثيق أفضل الممارسات ونشرها وتتبعها بغية استخدامها في صنع القرار، والتعلم التنظيمي، والتخطيط والبرمجة في المستقبل، والتقييم (الفقرة ١٥٣)	نُفذت تُجمع العبء المُستخلصة بطريقة منهجية بفضل استعراض منتصف المدة وعمليات التقييم في نهاية الثانية.
٢٩	أنشطة الرصد على الصعيد القطري: تعزيز أنشطة الرصد على المستوى القطري عن طريق إجراء الرصد الدوري والشامل لخطط العمل واتخاذ التدابير المناسبة حيال حدوث أية حالات ضارة من قبيل الأرصد السالبة أو حالات التباين (الفقرة ١٥٧)	نُفذت تُرصّد خطط العمل على الصعيد القطري أثناء إجراء استعراض منتصف المدة وعمليات التقييم في نهاية الثانية، وكذلك ممارسات تقييم الرصد والأداء على نطاق المنظمة ككل.
٣٠	أنشطة تحديد المخاطر: تعزيز أنشطة تحديد المخاطر، من خلال توثيق عرى العمل مع مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات، وعن طريق غرس أسلوب أفضل لتحليل الأسباب الجذرية للمخاطر المُحددة في سياق معين لتجنب الاقتراضات ومواطن التعثر المنطقية، وضمان أن تؤدي استراتيجيات التقويم إلى تطبيق ضوابط أكثر فعالية على المخاطر (الفقرة ١٦٤)	نُفذت قُدّمت خطط بشأن تخفيف وطأة المخاطر، وأدرج تحليل أسبابها الجذرية في تنفيذ التدابير المتعلقة بتخفيف وطأتها.

رقم	التوصية	تحقق مراجع الحسابات الخارجي من تنفيذها
٣١	سجل المخاطر: متابعة ممارسة إعداد سجل المخاطر وإدماج إدارة المخاطر في مجالات الإدارة الحاسمة، من قبيل التخطيط وإعداد الميزانية وإدارة البرامج لضمان تحديد المخاطر وإعطائها الأولوية وتخفيف وطأتها من أجل بلوغ أغراض البرامج (الفقرة ١٦٧)	نفذت تشكل الآن إدارة المخاطر جزءاً لا يتجزأ من التخطيط التشغيلي وإعداد الميزانية وإدارة البرامج.
ج ١٦٨/٤١		
٣٢	متنوعات تنفيذ وصيانة أداة تتبع مركزية بشأن اتفاقات المانحين والتبرعات العينية، وتسجيل كل الممتلكات العينية المتبرع بها والتي تستوفي الحد الأدنى من المبالغ النقدية في الفترة المالية الصحيحة، وصياغة إجراءات التشغيل القياسية فيما يخص خطابات الاتفاق، وصياغة إجراءات التشغيل القياسية العالمية المتعلقة بالتخلص من بنود المخزونات المنتهية الصلاحية لتعزيز عمل نظام إدارة المخزون، وإنفاذ الامتثال لمتطلبات التعاون المالي المباشر، وذلك للاستمرار في تقليل عدد تقارير التعاون المالي المباشر المتأخرة إلى أدنى حد (الفقرات ٣٠ و ٣٢ و ٣٥ و ٤٠ و ٤٤ و ٤٩ و ٥٣)؛	نفذت ضمت هذه التوصية أجزاءً فردية مختلفة، ونفذت بالكامل خمس توصيات، وأثيرت توصيتان بوصفهما من التوصيات المستقلة في الوثيقة ج ٥٠/٦٩ - أداة التتبع المركزية بشأن اتفاقات المانحين وإجراءات التشغيل القياسية بشأن التخلص من بنود المخزونات المنتهية الصلاحية.
٣٣	تصريف شؤون البرامج صياغة الاختصاصات اللازمة لوضع آليات رسمية بشأن الإبلاغ عن نتائج شبكات الفئات وشبكات مجالات البرامج وتفسير تحقيق تلك النتائج ورصدها وتقييمها، ووضع الصيغة النهائية لإطار رصد البرامج المزمع إعداده ضمن الإطار الزمني المحدد له، والاستمرار في تحسين صياغة عناصر سلسلة النتائج لدعم عملية موازنة عرضها في الميزانية البرمجية ٢٠١٦-٢٠١٧ وتعزيز النموذج الخاص باستعراض منتصف المدة من أجل إقامة روابط أوضح بين ما أنجز بالفعل وما يُرمع تحقيقه من منجزات مستهدفة (الفقرات ٦٣ و ٦٨ و ٧٤ و ٧٨ و ٨٣ و ٨٩ و ٩٣)؛	نفذت وضعت الاختصاصات في صيغتها النهائية وقُدمت إلى فريق السياسات العالمية لكي يستعرضها وينظر فيها أثناء الاجتماعين المعقودين في آذار/ مارس وأيار/ مايو ٢٠١٦. وطلب الفريق المذكور أثناء مناقشته لهذه المسألة من وحدة التقييم في المنظمة أن تجري تقييماً لشبكات الفئات وشبكات مجالات البرامج، وقد أجري هذا التقييم ويعكف على وضع التقرير الخاص به في صيغته النهائية.

رقم	التوصية	تحقق مراجع الحسابات الخارجي من تنفيذها
٣٤	التدريب في مجال إعداد تقارير مرحلية عن الميزانية البرمجية تحديد وتقديم مبادرات مناسبة لبناء القدرات والتعلم عبر برامج تستهدف تعزيز عملية تحليل النتائج واستعراضها والإبلاغ عنها، وتعزيز أنشطة رصد حالة المهام والتقدم المحرز في كل خطة عمل، وضمان التوفيق بين الأرقام المالية وأرقام الميزانية، ولاسيما عند البدء بإجراء تقييمات دورية بحيث يتسنى رفع مستوى ارتباط هذه البيانات بالإنجازات المُبلّغ عنها (الفقرات ٩٦ و ١٠٣ و ١٠٨)؛	نُفذت نُفذت أنشطة التدريب بشأن استعراض منتصف المدة ٢٠١٦-٢٠١٧ في كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٦، وتتاح المواد التدريبية في موقع الإنترنت الخاص بإدارة التخطيط وتنسيق الموارد ورصد الأداء.
٣٥	صياغة استراتيجية لإدارة التغيير من خلال تطبيق الاستراتيجية المنقحة للموارد البشرية ووضع خطة عمل/ تنفيذ واستنباط ترتيبات متينة لتصرف شؤون استراتيجية الموارد البشرية وتحديد مخاطر التنفيذ بطريقة شاملة لتمكين الاستراتيجية المذكورة من تسهيل تحقيق النتائج ورصدها وقياسها وترسيخ المسألة عنها (الفقرات ١١٦ و ١٢٠ و ١٢٤ و ١٢٧)؛	نُفذت يرد ملخص استراتيجية إدارة التغيير في مختلف المبادرات التي نفذتها إدارة الموارد البشرية.
٣٦	التوظيف إعداد نموذج لتخطيط القوى العاملة وفقاً لما دعت إليه جمعية الصحة العالمية، ووضع ما يلزم من أدوات مثل سجل جرد المهارات وإجراء تحليلات لملك الموظفين وللثغرات التي تتخلل المهارات وتقييم المخاطر التي تتعرض لها القوى العاملة، بوسائل منها رسم سياسة التخطيط لتعاقب الموظفين لتنفيذها في عملية تخطيط القوى العاملة الجارية على قدم وساق (الفقرتان ١٤٩ و ١٥٥)؛	قيد التنفيذ موعد التنفيذ المُستهدف: كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٧ من المتعذر النظر الآن إلى التوصية على أنها مُنفذة. وقد حُدِّدت فعلاً الممارسة المُتبعة بشأنها، ولكن الشروط المبنية فيها لا تشير إلى وضع نموذج واحد يناسب الجميع بشأن تخطيط القوى العاملة. وبمقدور إدارة الموارد البشرية أن تمضي قدماً في ذلك وتضع إطاراً موحداً لتخطيط القوى العاملة على نحو ما دعت إليه جمعية الصحة العالمية، وفي ضوء المُحدّد من تحديات وحالات تتسبب.
٣٧	استراتيجيات نقل المعارف: صياغة استراتيجيات نقل المعارف استناداً إلى أفضل الممارسات، ووضع خطة لتنفيذها، وإدماج متطلبات واضحة في الإصدار المُحسّن من النظام الإلكتروني لإدارة الأداء وتطويره + من أجل تحديد النشاطات والمخرجات والحصائل ومؤشرات الأداء في إطار كل غرض، ووضع إطار لضمان الجودة بشأن مبادرة التعلم الإلكتروني iLearn بحيث ينبغي أن يتضمن عمليات القياس المنهجية والمقارنة بمعايير مُحدّدة ورصد العمليات وإنشاء حلقة مرتبطة به لإبداء التعليقات بشأن التدأول حول تحقيق أغراض المنظمة في مجال التعلم (الفقرات ٥٩ و ١٦٣ و ١٦٨)؛	نُفذت تسترشد استراتيجية نقل المعارف ببيانات النظام الإلكتروني لإدارة الأداء وتطويره فيما يخص فرادى مسارات التعلم، وتحصل الاستراتيجية على الدعم عن طريق تحليل الاحتياجات من التعلم/ التطوير، ويجري تنفيذها من خلال مبادرة التعلم الإلكتروني التي تؤمن رصداً منهجياً لعمليات التسجيل في الدورات/ تقييم الدورات المتعلقة بطائفة مختلفة من المواضيع/ الكفاءات.

رقم	التوصية	تحقق مراجع الحسابات الخارجي من تنفيذها
ج ٤٥/٦٧		
٣٨	البيانات المالية الختامية المعتمدة	نُفذت نعرب عن تقديرنا للإجراءات التي اتخذتها الإدارة لتحسين توقيت تقديم التقارير إلى الجهات المانحة والتي تشمل بعث رسائل تلقائية بالبريد الإلكتروني إلى مديري بنود المساهمات قبل أن يحين الموعد المقرر لإصدار تلك التقارير إلى الجهات المانحة، وتعميم تقارير ربع سنوية عن حالة التقارير المتأخرة، ومتابعة بنود المساهمات المنتهية الصلاحية/ البنود التي توشك صلاحياتها على الانتهاء وتعميمها، بالاقتران مع إصدار التقارير المستحقة التقديم على أساس شهري.
٣٩	سياسة المساءلة عن الأصول	نُفذت حُدث الدليل الإلكتروني لتضمينه السياسات المُحسَّنة بشأن المساءلة عن الأصول.
ج ٣٤/٦٦		
٤٠	تحديث إجراءات التشغيل القياسية المُطبَّقة في المنظمة أثناء الطوارئ	قيد التنفيذ موعد التنفيذ المُستهدف: تموز/ يوليو ٢٠١٧ سيُتوقف إغلاق التوصية على نتائج سياسة إدارة المخزون مقارنة بإطار الاستجابة للطوارئ وإطار سياسة المشتريات في المنظمة أثناء الطوارئ الذي لا يزال من المقرّر وضعه.
٤١	إطار المنظمة واستراتيجيتها للاستجابة للطوارئ	نُفذت نُفِّذ المشروع بالكامل منذ حزيران/ يونيو ٢٠١٦.

= = =